



Magíster en Educación

Mención Gestión de la Calidad

Trabajo de Grado II

Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento

Escuela Arcoíris

2021-2022

Profesor: Rocío Riffo

Alumna: Mariana Madariaga Vargas

Santiago-Chile, Abril 2021

I-	Índice	
II-	Resumen.....	3
III-	Introducción.....	4
IV-	Marco Teórico.....	8
	1.- <i>Gestión Estratégica para la transformación</i>	8
	2.- <i>Liderazgo sistémico en escuelas más efectivas</i>	14
	3.- <i>Autoevaluación para la mejora institucional</i>	18
V-	Marco Contextual.....	23
VI-	Diagnóstico Institucional.....	34
	1.- <i>Dimensión Liderazgo</i>	35
	2.- <i>Dimensión Gestión pedagógica</i>	39
	3.- <i>Dimensión Formación y Convivencia</i>	45
	4.- <i>Dimensión Gestión de Recursos</i>	51
VII-	Análisis de Resultados.....	57
VIII-	Plan de Mejoramiento.....	65
IX-	Bibliografía	78
X-	Anexos.....	83

II. Resumen

Esta investigación se centra en la realización de un Diagnóstico Institucional a la Escuela Arcoíris, que está ubicada en la comuna de El Bosque, con el fin de orientar sus resultados hacia el diseño de un Plan de Mejoramiento Estratégico con avances en sus cuatro dimensiones: Liderazgo, Gestión Escolar, Convivencia y Gestión de Recursos del establecimiento.

Nuestro método de investigación utilizado será cualitativo, integrado por una observación directa, la revisión del Proyecto Educativo Institucional (PEI), la revisión de la Autoevaluación Institucional, los resultados de su Cuenta Pública, además de entrevistas a los actores claves del proceso, como el sostenedor, la directora, la jefa UTP, docentes y personal no docente, presidentes de curso de 7 y 8 básico, cuyos testimonios permitan conocer sus fortalezas y debilidades, y comprender su quehacer institucional.

Este diagnóstico lo realizaremos utilizando los “Estándares Indicativos de Desempeño” (EID) del Ministerio de Educación, que nos permitirán ver los avances y posibles mejoras que debería implementar la escuela respecto de su último PEI. Dicha información la contrastaremos con una medición a los avances de su plan estratégico durante este 2021.

Finalmente, nuestro diagnóstico concluirá con el análisis de los resultados obtenidos, para plasmar las acciones remediales en un Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

III. Introducción

En estos últimos dos años, la comunidad educativa de la **Escuela Arcoíris** se ha visto marcada por dos grandes acontecimientos: el estallido social de octubre de 2019 y la Pandemia (cuarentenas) a partir de marzo de 2020, aún en curso, que obligó a reinventar toda la metodología de enseñanza-aprendizaje utilizada en el aula, interrumpió la normal convivencia entre el equipo directivo, docentes y sus estudiantes, entre el establecimiento y su entorno, y que sin duda trajo consigo nuevos desafíos en torno al uso obligatorio de las tecnologías durante las clases y actividades del establecimiento. Este gran giro implicó que las familias tuvieran que acercarse más al quehacer de la Escuela, conocer abruptamente el proceso formativo de sus pupilos y, por ende, informarse de las actividades escolares que se programaron, con más de una dificultad de conexión, a través de zoom.

Cabe destacar que la Escuela Arcoíris (que nació como escuela de lenguaje y que a partir de 2019 aumentó su oferta educativa a enseñanza básica) presenta en 2020, ante el Ministerio de Educación, un Proyecto Educativo Institucional (PEI) que regirá desde 2021-2025, cuya característica principal, además de fomentar una educación para la mejora y centrada en valores, busca implementar desde el primer ciclo una enseñanza con enfoque de género. Sin embargo, producto de la emergencia sanitaria, parte de su socialización, a través de capacitaciones, talleres y revisión exhaustiva del material de clases, se ve interrumpida, más que por la falta de esfuerzos desplegados desde la escuela, por la innegable brecha tecnológica de las familias, cuya situación socioeconómica expondremos más adelante.

A esta dificultad se sumaron las nuevas funciones que, debido a las cuarentenas en el país, debieron asumir gran parte de los docentes y asistentes de la educación. Junto con impartir clases por zoom y fortalecer el trabajo por redes sociales como WhatsApp, correo electrónico y el propio Facebook institucional, que estaba casi en desuso, también se dispuso de turnos éticos para

ir en ayuda de las familias más necesitadas, a través de la entrega de cajas de mercadería gubernamentales, todas las impresiones de guías de trabajo, incluso, detectando a las familias más afectadas para una ayuda social más personalizada, en coordinación con el municipio.

Sin dejar de lado estas consideraciones, este Diagnóstico Institucional revisará el recién presentado Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Escuela 2021-2025, a fin de elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Este plan busca mejorar y permitir los avances necesarios para el cumplimiento del objetivo general del establecimiento, el cual requiere “potenciar en niños y niñas conocimientos, habilidades y competencias, donde se fomente la tolerancia y el respeto, se priorice el desarrollo de habilidades sociales como empatía, comunicación asertiva y trabajo en equipo, con el fin de construir una sociedad más igualitaria, justa y democrática, donde sus familias y toda la comunidad educativa interna y su entorno, jueguen un rol importante en su pleno desarrollo futuro y reciban una educación con enfoque de género”.

Puesto que uno de estos lineamientos centrales es abordar el proceso de enseñanza-aprendizaje desde una perspectiva de género en la escuela, se revisarán los avances propuestos en el PEI de erradicar en los planes de estudio, en los tratos dentro y fuera de aula, todas aquellas ideas, creencias y atribuciones socioculturales en torno al concepto binario de lo que es femenino/ masculino, eliminando estereotipos de género y roles socialmente definidos de lo que debe ser una mujer o un hombre, determinando la trayectoria de vida personal y social, optando por un modelo que respete la diversidad de género.

Junto con ello se revisarán los avances del PEI para socializar, orientar y compartir con toda la comunidad educativa y su entorno sobre la misión, visión, principios, fines, objetivos estratégicos y metas que inspiran el Plan Estratégico Institucional, a través de un sinnúmero de acciones diseñadas para estos fines.

Paralelamente, para este Diagnóstico Institucional, la escuela proporciona un resumen de su Autoevaluación Institucional¹, que está enfocada en detectar las fortalezas y debilidades. Esta evaluación interna fue realizada por el equipo integrado por la Sostenedora, la Directora, la Unidad Técnica, la encargada de Convivencia y los docentes, quienes se reunieron por zoom, para poder compartir percepciones, experiencias respecto a los avances del PEI y la interiorización del mismo dentro de la comunidad educativa y su entorno. Junto con ello, estuvimos presentes durante la Cuenta Pública de la Escuela², realizada por zoom en marzo de este año, cuya información fue clave para detectar los avances del plan estratégico).

Además, para la realización de este Diagnóstico Institucional, se concertaron entrevistas vía zoom con los actores claves de la comunidad educativa, como la Sostenedora, Directora, UTP, encargada de Convivencia Escolar, docentes, psicólogos y trabajadores sociales a cargo de canalizar el apoyo a las familias más vulnerables, y por su puesto a los apoderados y propios alumnos, representados en los presidentes de cursos. En este caso, se consideraron los estudiantes de 7 y 8 básico, a quienes se les ha socializado el PEI y han sido agentes claves en la retroalimentación entre sus pares.

Estas conversaciones nos permitieron recabar información valiosa, especialmente para verificar los avances y mejoras para la estrategia que diseñamos en el PME. Es preciso aclarar, que debido a las cuarentenas, nos fue inviable poder realizar talleres presenciales para recabar información grupal y solo pudimos acceder a una reunión especial de Padres y Apoderados y del Consejo de Profesores, vía zoom.

Además, para recoger la información utilizamos herramientas tecnológicas como un Grupo de WhatsApp, con los docentes y el Centro de Padres y Apoderados, que fue creado especialmente por la Escuela para orientar a las familias en el proceso educativo, modificado producto de la pandemia y, de paso,

¹ Anexos.

² Revisar en Anexos Cuenta Pública 2020, que fue difundida vía zoom en marzo 2021.

intentar socializar (dado los límites generados por las cuarentenas) algunos acuerdos alcanzados en el Proyecto Educativo Institucional de la Escuela y sus avances. En este sentido, la herramienta WhatsApp se convirtió en uno de los motores más importantes para poder conversar sobre objetivos y metas institucionales, a fin de mejorar e interiorizar el sello con enfoque de género del establecimiento, a través de entrega de contenido audiovisual y escrito.

Gran parte de esta investigación, además se centró en una evaluación general del establecimiento, desde una perspectiva sistémica, a través de los **Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores** que se enmarcan en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, y que tiene como objetivo entregar orientaciones a los establecimientos y sus sostenedores para mejorar los procesos de la gestión institucional. En esta revisión abordamos todas las subdimensiones con sus respectivos estándares concentrados en las cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión Estratégica, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos, que buscan fortalecer las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos, proveer de orientaciones para la elaboración de los planes de mejoramiento y promover la mejora continua de la calidad de la educación ofrecida.

Estos Estándares Indicativos consideraron elementos como el contexto del establecimiento, sus resultados educativos y el grado de cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad como: autoestima académica y motivación escolar, clima de convivencia escolar, participación y formación ciudadana, y equidad de género, entre otros, tomando como antecedentes el PEI y los resultados de la autoevaluación del establecimiento.

Por último, a la luz de los resultados obtenidos, detectadas las debilidades y fortalezas del establecimiento, realizamos una propuesta de Plan de Mejoramiento Educativo (PME) para la Escuela, con objetivos y metas a implementar durante un año.

IV. Marco teórico

1.-Gestión Estratégica para la transformación

En un mundo globalizado, en que el avance tecnológico día a día nos pone a prueba, hoy más que nunca debemos centrar nuestro quehacer incorporando metodologías mucho más innovadoras. La educación, en este sentido, no puede estar ajena a este proceso de cambio y es por ello que, pese a las propias dificultades socioeconómicas y culturales que han emergido producto de la pandemia, se ha puesto en evidencia la importancia de adaptarse a los nuevos tiempos, incluso de ir un paso más adelante, en pos de las nuevas generaciones.

En Chile la educación hasta ahora ha estado particularmente centrada en el pasado. Aún se enseña a las nuevas generaciones utilizando metodologías, tácticas, incluso materias ya obsoletas, pensadas más en las antiguas generaciones que en las venideras. Parte de este retraso en el proceso de enseñanza-aprendizaje, nos invita a reformular lo aprendido y a atrevernos más hacia la innovación. Prueba de ello, es lo que está ocurriendo hoy con las nuevas metodologías y prácticas docentes producto de la pandemia, que obligó a las escuelas a implementar, desde lo técnico, clases online masivas.

Pero no se trata de conectarse a clases online y seguir trabajando con las mismas metodologías docentes de antaño. Hoy dicha innovación se nos adelanta, nos invita a reformular lo establecido por décadas, pero nos impulsa hacia desafíos mayores, con una educación mucho más ordenada, con un planteamiento de objetivos claros, en el contexto de una planificación estratégica, pensada y centrada en el sujeto al que queremos formar: nuestros estudiantes, pero desde una perspectiva sistémica, es decir de la totalidad y circularidad que ello representa.

Es en este contexto en que la educación chilena está obligada a dar un giro importante, a través de avances sustanciales, por ejemplo, en torno a cómo está funcionando la Escuela. De esta manera, hoy más que nunca la **Gestión Escolar**

Estratégica asume un importante rol, en que pasa de entenderse desde una función más bien técnica, administrativo contable y centrada en la persona individual del director o directora, hacia una función que está centrada en la cultura organizacional y la acción educativa y social de las escuelas.

“La gestión escolar no es una construcción arbitraria y aislada; pertenece a un ámbito social específico; se reconoce como una organización social que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos”. (Pozner, 1998). “El conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en -con - y para la comunidad educativa”. (Pozner, 1995). El objetivo primordial es “centrar, fiscalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos”.

En este mismo contexto, se define la gestión escolar como “un proceso dinámico que logra vincular los ámbitos de la administración convencional con los de la organización, como estructura, bajo la conducción y animación de un liderazgo eficaz del director, que se ejerce en un contexto de liderazgos múltiples y que se orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional”. (Álvarez, 2008)

Debido a la permanente contextualización en América Latina de la educación, es primordial considerar cuatro principios de acción para quienes analizan y dirigen organizaciones educacionales. “Estos principios definen prioridades y sugieren un estilo de conducción que privilegia la práctica del liderazgo, la productividad, una visión holística y el sentido de trascendencia en la gestión educativa. Se sostiene que estos principios responden a la complejidad y particularidad de estas organizaciones, junto con precisar áreas de desarrollo claves en el contexto de los actuales procesos de reforma e innovación educativa” (Nussbaum, Volante; 2002).

Pero para que esta reforma sea un éxito, es importante mantener la autonomía de las unidades educativas “a través de una gestión que responda eficazmente a las demandas de sus actores directos. Por lo tanto, se trata de

responsabilizar a las organizaciones educativas de procesos que integran diversas dimensiones y, que por ello, exigen una gestión compleja”. (Nussbaum, Volante; 2002).

De esta manera, según evidencian los resultados, las escuelas y liceos obtienen éxito educacional a través de mejores resultados que la norma, (Nussbaum, Volante; 2002) aun cuando se enfrenten a restricciones estructurales y al mismo diagnóstico nacional (Arancibia V., 1992; Zarate, G., 1992; Arzola, S. 2002). En estos establecimientos se han ido conformando fortalezas específicas, muchas de ellas relacionadas con variables de gestión (Alvariño, C., Brunner, J.J., Recart, M.O., 2000) que nos permiten hablar de un “efecto organización” que va más allá del esfuerzo individual o de las circunstancias externas.

“Se confirma la prioridad estratégica de contar con capacidades de gestión que conduzcan a cada escuela o liceo a desarrollarse desde sí mismos, activando un sistema de planificación y retroalimentación capaz de prever resultados expresados en índices de eficacia, efectividad, eficiencia y relevancia (Sander, B., 1996)” (en Nussbaum, Volante; 2002).

De esta manera, en procesos exitosos de gestión educativa, se pueden detectar tres premisas (Nussbaum, Volante; 2002):

- La gestión educacional puede orientarse al logro de resultados de aprendizaje en función de las condiciones concretas en que se sitúa.
- La organización educativa enfrenta problemas y desafíos cuyos contenidos han sido clasificados en curriculares, didácticos o administrativos. Sin embargo, las decisiones para abordarlos y su implementación, requieren habilidades de gestión.
- Es deseable implementar instancias de control de procesos y resultados para anticipar qué puede esperarse ante determinadas decisiones y esfuerzos.

Así, para que esta gestión sea exitosa, deberá provocar transformación y experimentar riesgos, más que descansar en una serie de procedimientos establecidos y controlables. Será relevante entonces, la capacidad de la organización educativa para leer su entorno y generar las sinergias respectivas, a fin de plantear sus objetivos y diseñar sus procesos de avance y ajuste.

“Adicionalmente, esta capacidad de transformación requiere de un sentido y una visión compartida sustentada en un liderazgo claro. Se trata de una gestión capaz de interpretar la situación actual para realizar transformaciones valoradas por el entorno relevante que se expresan en el hacer, en los resultados y en el impacto en el largo plazo”. (Nussbaum, Volante; 2002)

Transformar la gestión de la escuela y mejorar la calidad de la educación tiene varios significados e implicaciones. Se trata de un proceso de cambio de largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores y personal de apoyo), y que conlleva el crear y consolidar formas de hacer distintas, que permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa. (SEP, 2009)

Esta nueva gestión busca “una capacidad de toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, trabajo en equipo, participación social responsable, prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos; una gestión basada, también, en la evaluación para la mejora continua y la planeación participativa, impulsando la innovación educativa. (SEP, 2009)

Es ante todo una “nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional y transformacional; y, más aun, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas”. (Pozner, 2000)

Es así como la gestión educativa estratégica puede concretarse a partir de ciclos de mejoramiento de procesos y resultados, que pueden ser desarrollados con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación, donde sus principales características son (SEP, 2009):

- **Centralidad de lo pedagógico**, puesto que se considera a las escuelas como unidad clave de organización de los sistemas educativos y de la generación de aprendizajes.
- **Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización**, que permita a los diversos actores educativos contar con las herramientas para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.
- **Trabajo en equipo**, es decir, una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También, con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.
- **Apertura al aprendizaje y a la innovación** para el logro de sus objetivos educacionales, romper inercias, barreras y temores, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.
- **Asesoramiento y orientación para la profesionalización**, que serían los espacios más allá de las aulas, para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, en un plan profesionalizante.
- **Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro**, es decir, enfrentar el futuro a partir de la clarificación de objetivos y la generación de consensos, donde los actores puedan promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.

- **Una intervención sistémica y estratégica**, que supone elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone también hacer de la planificación una herramienta de autogobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención.

Estas siete características, en los tiempos actuales, cobran una relevancia nunca antes vista, puesto que el desafío de la educación a distancia no es un mero ensayo, sino que más bien una constante que primará en los próximos años, por lo que es necesario conducir definitivamente hacia una gestión estratégica eficaz y eficiente, pero que además centre todo su quehacer en el trabajo en equipo para la obtención de resultados positivos.

De esta manera, la gestión educativa se representa como una “visión holística” para representar un principio de gestión que «hace a cada parte responsable por el todo que le da sentido». (Nussbaum, Volante; 2002). “En este caso, cada proceso o actividad de enseñanza, debería estar conectado con el objetivo básico de la organización educativa; a saber, «lograr metas de aprendizajes». Y si entendemos que este tipo de «aprendizajes meta» no está en función de una disciplina o un subsector específico, entonces suponemos que la gestión educativa también le corresponde facilitar esta visión, generando las condiciones para que se produzca una eficiente red interna, que conforme una capacidad más allá de las individualidades que en ella participan”. (Nussbaum, Volante; 2002). Es decir, instalar una concepción global, multidimensional y compleja, no solo sobre el aprendizaje, sino también respecto de la noción de conocimiento (Morin, E. 1999).

A modo de síntesis, para construir una perspectiva holística en la gestión, el aprendizaje y el conocimiento pertinente, se sugieren algunas integraciones (Nussbaum, Volante; 2002):

- Una integración de la organización respecto al entorno global (contemporaneidad)
- Una integración de la organización respecto a su entorno inmediato (pertinencia)
- Una integración entre los conocimientos propuestos al interior de la organización (interdisciplinariedad)
- Una integración entre lo que se conoce hoy y aquello que no conocemos (problematicidad)

2.- Liderazgo sistémico en escuelas más efectivas

Otro de los desafíos centrales en esta nueva educación es el tipo de liderazgo que se construye en las escuelas. Este liderazgo debe ser entendido como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras, y que sea capaz de lograr los objetivos y cumplir las metas que además son compartidas por toda la comunidad educativa. Para ello la escuela debe centrar sus esfuerzos en estimular el liderazgo desde el nivel directivo hasta la base de la organización, en el que prime el desarrollo de un clima positivo que permita avanzar hacia una educación de la calidad e incida directamente en la mayoría de los procesos relevantes para el logro de aprendizajes y avances organizacionales. (Schmelkes, 1994)

Como marco de referencia, en Chile, desde el año 2005, se ha desarrollado una política nacional de fortalecimiento del liderazgo, con énfasis en un liderazgo en todo el equipo directivo para el logro de una mayor calidad y equidad en la educación: Marco de la Buena Dirección (2005), Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar SACGE (2006), Ley de Concursabilidad de Directores y Jefes de DAEM (Ley N°20.006, 2005) y la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N°20.248, 2008). También en 2015, el Mineduc promovió la Política Nacional de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar, se actualizó el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo escolar, entre otras acciones, que

buscaban fortalecer el liderazgo ejercido por parte del director y su equipo directivo, fortaleciendo el vínculo con los docentes.

El liderazgo debe ver visto como un agente que dinamiza las organizaciones educativas, que centra su interés en recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos no solo para todos los estudiantes, sino que para toda la comunidad educativa.

En este liderazgo dinamizador, diversos autores mencionan la importancia del rol que sin duda juega el Director de la escuela. “Es una ventaja que incluso puede compensar debilidades en profesores y padres” (Sancho, A; Arancibia, V. 1998). De esta manera, es necesario que la autoridad formal de la organización sea reconocida en su rol de liderazgo potenciando así el surgimiento de otros actores en función de proyectos específicos (Glaser,W., 2000; Cereceda, L., 2000; MINEDUC, 2000).

Según los profesores Nussbaum y Volante no existe un estilo de liderazgo eficaz per se, sino que un repertorio versátil para determinadas situaciones y para las diversas etapas de desarrollo de la organización. “Estas afirmaciones se sustentan en el clásico modelo del liderazgo situacional (Hersey, P., Blanchard, K., 1972), se contextualizan en la perspectiva del “liderazgo transformacional” (Leithwood, K., 1994) y son enriquecidas con investigaciones que destacan los matices cognitivos de los diferentes estilos requeridos en el aprendizaje y la innovación educativa (Anderson, J., Greeno, J., Reder, L, Simon, H., 1999). Junto a estos antecedentes, es muy importante destacar la necesidad de una clara dirección y proactividad que se sustente y sea coherente con la propia cultura organizacional (Cunningham & Gresso, 1993), particularmente, en aquellas organizaciones que se ven exigidas a responder múltiples demandas y que son afectadas por variables exógenas que no controlan (vulnerabilidad social, dependencia política, rigidez presupuestaria, etc.)”. (Nussbaum, Volante; 2002)

“Con lo anterior, se confirma que la importancia del principio del liderazgo en las organizaciones educativas, se asocia a un mayor involucramiento y contribución de los diversos miembros en las metas institucionales y, principalmente, a la claridad y alineamiento en pos del logro de resultados de aprendizaje”. (Nussbaum, Volante; 2002)

Lograr un mejoramiento escolar sostenido implica considerar al sistema escolar en su conjunto (Líderes Educativos 2016). “En otras palabras, por mucho esfuerzo que realice una escuela o liceo para mejorar y adaptarse a los cambios del entorno, esto no es posible si no mejora el sistema en su totalidad”. Esta perspectiva nos condice a pensar las escuelas y liceos desde una perspectiva sistémica.

Tal como refiere el documento *Política de Fortalecimiento del Liderazgo para la Mejora Escolar*³, es esencial concebir esta mejora como un producto de la acción del sistema en su conjunto. “Fortalecer el liderazgo en los distintos niveles del sistema será un paso ineludible para que escuelas y liceos logren mejorar y, sobre todo, sostener dicha mejora a través del tiempo” (Mineduc, 2021).

Este liderazgo no solo debe ser exclusivo de los equipos directivos sino que también de los docentes, quienes son piezas clave en la promoción de la innovación educativa, la implementación de didácticas y el desarrollo profesional entre pares, entre otros aspectos. Junto con ello, los sostenedores también son parte importante de este sistema y deben desarrollar y/o fortalecer sus capacidades de liderazgo y gestión, a fin de apoyar la generación de condiciones y ambientes de aprendizaje de calidad para los estudiantes de las unidades educativas a su cargo. (Uribe y Montecinos, 2017)

Por tanto, esta perspectiva sobre el liderazgo no se centra simplemente en los méritos individuales de un líder puntual, sino más bien en su relación sistémica, en relación con la visión, valores y metas de la escuela, y en su relación con el entorno, entre otros. De esta manera, los autores han encontrado con

³ www.mineduc.cl

frecuencia tres características asociadas con el liderazgo exitoso; fuerza en los propósitos; involucrar al cuerpo académico en la toma de decisiones, con un enfoque participativo; y una autoridad profesional en los procesos de enseñanza-aprendizaje, un profesional de excelencia.

En ellos, aparece clave la figura del director como gestor de cambio para la efectividad escolar. Una de las características primordiales es la de compartir la responsabilidad del liderazgo con otros miembros del equipo, incluso involucrando a los docentes, en el marco de una cultura colaborativa. (Moritmore et al. 1988)

El liderazgo en las organizaciones educativas, entonces se asocia a un mayor involucramiento y contribución de los diversos miembros en las metas institucionales, además de la claridad y alineamiento a fin del logro de los resultados de aprendizaje.

De esta forma para que el director pueda desarrollar un liderazgo, no sólo se necesita conocimiento, sino que también se requiere tener una visión compartida con sus colaboradores, conducirse con honestidad, compromiso con los intereses colectivos y capacidad para relacionarse con las personas. Tradicionalmente se ha asociado al director como líder de una escuela, pero es importante destacar que el liderazgo no es una atribución directa, sino una particularidad personal que se tiene que construir y expresar en prácticas concretas y ámbitos específicos, para ello se requiere enfocar el ejercicio del liderazgo en un plano horizontal y mantener ante todo una relación de colegas con los compañeros del centro escolar. (SEP, 2008).

Por último, diversos autores han explicitado que es necesario fomentar una visión de liderazgo distribuido, que se extienda más allá de los roles formales, para responder a las demandas actuales del sistema educativo. Es decir, generar una cultura de la escuela que promueva una participación más colectiva y democrática, donde la responsabilidad sea compartida, y esté orientada hacia el trabajo colaborativo. Pero este liderazgo distribuido va más allá de delegar tareas y

responsabilidades, puesto que implica la construcción de relaciones de confianza. (Harris, 2014)

3.- Autoevaluación para la mejora institucional

En este desafío por mejorar la gestión educativa, a través de un liderazgo transformador y que involucre a todos los miembros de una comunidad y con su entorno, en constante cambio y crisis, se requiere de permanentes intervenciones educativas. Es entonces, desde la propia autonomía de los establecimientos, que los equipos integrados puedan dar soluciones y respuestas a sus propios requerimientos, sin que ello implique perder su propia identidad. Esto quiere decir, que se puedan medir resultados a través de una gestión mucho más integral, que permita considerar todas las actividades cotidianas de un establecimiento y articular todos los proyectos, especialmente los de innovación en torno a los aprendizajes de los alumnos.

Scheerens (1992) plantea que una evaluación adecuada es un “requisito previo esencial para tomar medidas que resalten la efectividad a todos los niveles”. Evaluar los programas de mejoramiento de las escuelas es particularmente importante. Por ejemplo, Lezotte (1989) enfatizó la importancia del uso de medidas de aprovechamiento de los alumnos como base para la evaluación de programas; en efecto éste fue uno de los cinco factores que él propuso para la efectividad escolar. (Sammons, Pam et.al.,1998)

“Podría concluirse que la retroalimentación, así como la información obtenida del seguimiento y la evaluación, al ser incorporada de forma sistemática a los procedimientos de toma de decisiones de la escuela, asegura que la información sea utilizada de manera activa” (Sammons, Pam et.al., 1998)

De esta manera, la propuesta de Gestión Integral de la Educación “pretende facilitar que los docentes articulen los distintos ámbitos de su quehacer educativo y contribuir así a crear las condiciones para que los profesores logren reflexionar

en profundidad sobre su quehacer profesional y a partir de ello trazar su Proyecto Educativo Institucional” (Modelo Gestión de Calidad, p.4).

Uno de los grandes desafíos en esta articulación sin duda ha sido la elaboración del Proyecto Educativo Institucional de cada establecimiento escolar, que requiere de una perspectiva estratégica y de largo plazo. Es decir, repensar la educación, integrando a toda la comunidad educativa con una perspectiva de futuro. Así, la autoevaluación del proceso educacional se concibe como una “forma de retroalimentación y control del quehacer institucional, y es un requisito necesario para la toma de decisiones tendientes a la mejora de la práctica docente y la calidad de la educación impartida”. (Figueroa; Machado; 2012).

“La autoevaluación también es un proceso de apoyo a la búsqueda de una mayor calidad de la práctica educativa, de la eficacia y de la eficiencia institucionales como resultado de una actitud positiva de los implicados hacia la reflexión y el análisis de las propias actuaciones, y la flexibilidad de adaptación hacia los cambios que exige o reclama la mejora de la realidad”. (Figueroa; Machado; 2012).

En este contexto, ha sido relevante el rol del Ministerio de Educación para proponer y evaluar las políticas y diseñar e implementar programas y acciones de apoyo técnico-pedagógico para sostenedores, equipos directivos y técnicos, docentes y asistentes de la educación de los establecimientos educacionales, con el propósito de fomentar el mejoramiento del desempeño de cada uno de ellos y el desarrollo de capacidades técnicas y educativas de las instituciones escolares y sus sostenedores. Una de estas acciones es el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), que es reconocido justamente como una herramienta de gestión que permite articular mecanismos y acciones específicas para el mejoramiento de los procesos y resultados educativos, en función de los objetivos y metas planteadas por cada establecimiento.

Este proceso de mejoramiento continuo comienza con la Autoevaluación Institucional, pieza fundamental para alimentar el proceso de gestión escolar.

“Permite recopilar, sistematizar y analizar información relativa al desarrollo de sus Acciones y a los resultados educativos y de Gestión institucional, curricular y pedagógica, elementos que serán la base para la formulación y ejecución de una propuesta de mejoramiento de las prácticas, contribuyendo a la implementación efectiva del currículum para apoyar la Trayectoria Educativa de todos los estudiantes” (Guía para el Diagnóstico Institucional, Mineduc, 2017).

Como una instancia de reflexión colectiva, este diagnóstico constituye una instancia para el establecimiento educacional, a fin de que pueda analizar y planificar aquellas prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes y el compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas. “Lo primordial es generar un proceso de análisis, que involucre a los diversos actores de la comunidad escolar, permitiendo, a la luz de las evidencias disponibles, reconocer los aspectos más deficitarios, para tomar conciencia de los procesos de mejoramiento que se deben emprender y asumir los desafíos que ello implica” (Mineduc, 2017).

Como estrategia de revisión y desarrollo de la mejora, “el centro escolar como conjunto, genera procesos y firmas de trabajo dirigidas a auto revisar lo que se hace cotidianamente, lo que se podría cambiar y consensuar un plan de acción” (Escudero, 1994). Lo anterior permitiría sentar las bases contextuales para promover el desarrollo institucional del establecimiento educacional y el desarrollo de los profesores, además de “rediseñar los contextos laborales de trabajo para posibilitarlo, articular nuevos espacios sociales, organizativos y campos de decisión; al tiempo que dinámicas de apoyo coherentes, que posibiliten un nuevo ejercicio de la profesionalidad docente” (Escudero, 1994).

De esta manera se reconoce que el establecimiento puede gestar su propia evaluación, sin incurrir en profesionales externos. Desafío mayor, puesto que implica capacitar al profesorado y a todos los actores de la comunidad educativa, a fin de realizar un proceso de revisión conjunta de su práctica diaria y de la propia acción educativa colectiva, es decir, se institucionaliza como “una escuela evaluativa”, tal como refieren los autores Holly y Southwort (1989).

Hopkins (1989: 117) resume en seis las características de la Revisión Basada en la Escuela, es decir, “una inspección sistemática por una escuela, un subsistema o un individuo del actual funcionamiento de la escuela”, definido por Van Velzen (Hopkins, 1998):

1. Un proceso sistemático, no una simple reflexión.
2. Su meta a corto plazo es obtener información válida sobre las condiciones, funciones, propósitos y productos (eficacia) de una escuela o departamento.
3. La revisión lleva a la acción en un aspecto de la organización de las escuelas o del currículum.
4. Es una actividad de grupo que implica a los participantes en un proceso colectivo
5. Óptimamente, el proceso es “reconocido como propio” por la escuela o subsistema.
6. Su propósito es la mejora/desarrollo de la escuela y es una fase en ese proceso.

Como estrategia más que un procedimiento concreto (González, 1988), un diagnóstico “es formarse una imagen válida de las necesidades y problemas de la escuela como organización, incluyendo su cultura, como base para la acción (Saxl, Miles y Lieberman, 1989:2/5). “Este proceso de auto revisión se constituye, entonces, en el marco para discutir, deliberar y decidir colegiadamente qué conviene hacer, cómo van las cosas y qué habría que corregir” (Escudero: p. 13).

En este proceso se utiliza un modelo flexible y contextual de “resolución de problemas” (Escudero, 1992b; Holly y Southworth, 1989) que consiste en: un diagnóstico de la situación e identificación y análisis de necesidades; planificar para la acción y búsqueda de alternativas y recursos, como elaborar un plan de desarrollo de la escuela y buscar alternativas conjuntas; desarrollo o puesta en práctica a fin de promover la capacidad del centro; una evaluación que permita generar prioridades y nuevas líneas de acción

De esta manera, el Diagnóstico es el primer paso del Ciclo Anual de Mejora Continua. Este proceso involucra una revisión de las Prácticas Institucionales contenidas en las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar presentado y una evaluación de los resultados educativos. Su realización constituye un aprendizaje para el conjunto de actores del establecimiento educacional, que contribuye a la comprensión de la importancia que tiene el evaluar y analizar críticamente sus propias prácticas y observar cómo estas inciden directamente en el logro de aprendizajes de todos sus estudiantes. Es una representación de la realidad del establecimiento educacional, y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las prácticas y procesos desarrollados. Mientras más amplia y diversa sea la participación, más completo y legítimo es el resultado del Diagnóstico.

Los Estándares Indicativos de Desempeño tienen como objetivo servir de base para la Evaluación Indicativa de Desempeño apoyar a la gestión de los establecimientos, ayudar a los establecimientos a identificar las oportunidades de mejora durante el proceso de autoevaluación, ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento.

Cabe destacar que estos estándares son “orientadores” y no están asociados a sanciones por incumplimiento, por lo que se diferencian de la normativa educacional, que es fiscalizada por la Superintendencia de Educación Escolar y su incumplimiento da origen sanciones. “Los sostenedores y los equipos directivos están llamados a analizar las buenas prácticas que definen y sopesan las recomendaciones que de ellos se derivan, para determinar autónomamente cuáles son las medidas que mejor se adecúan a su realidad y que los impulsarán hacia un mejor desempeño” (Ministerio de Educación, 2021)

Esto quiere decir que los establecimientos y sostenedores tienen; autonomía para definir la gestión de sus procesos internos, obligación de cumplir con la normativa educacional, obligación de cumplir Estándares de Aprendizaje y los Otros Indicadores de Calidad.

V.-Marco contextual

Figura N° 1.1.: Mapa del Gran Santiago y ubicación de la comuna de El Bosque



La Escuela Arcoíris es un establecimiento particular subvencionado que nace en el año 2000 como escuela de Lenguaje. En 2019 amplía su oferta educativa, con el objetivo de impartir una enseñanza de Kínder a 8 Básico más especializada a niños y niñas con altos índices de vulnerabilidad, vale decir, con altos índices de pobreza, delincuencia y violencia intrafamiliar.

El establecimiento está ubicado en calle Víctor Plaza Mayorga #368, comuna El Bosque. Si bien la mayoría de los estudiantes provienen del sector, a partir de 2020 se incorporaron alumnos de San Ramón y San Bernardo, comunas colindantes y con una permanente expansión poblacional, es decir, vecinos cuya realidad social y cultural también presentan altos índices de pobreza, riesgo social y vulnerabilidad.

En relación a los aspectos socioeconómicos generales, en El Bosque existe un nivel del 11% de hacinamiento, superando por más del doble a comunas como Maipú y Puente Alto, que son las más grandes de Chile. A su vez, según las cifras de la encuesta Casen de 2015, en El Bosque existe un 27% de pobreza multidimensional, casi duplicando el porcentaje del conjunto de la Región Metropolitana, mientras la pobreza por ingresos marca un 14,54%, que contrasta con el poco más del 6% de la capital.

Estos datos son muy relevantes puesto que la escuela se encuentra rodeada por poblaciones marginales y con problemas de servicios mínimos, y que producto de la pandemia, se han visto incrementados los índices de delincuencia, hacinamiento y cesantía. Debido a que las familias tienen como fuente laboral empleos y subempleos de mano de obra, muchos de ellos esporádicos e informales, reportan ingresos que bordean el mínimo establecido por el Estado y hoy, la mayoría no puede trabajar o se ha quedado sin empleo producto de las cuarentenas.

Un denominador común en este sector son los bajos niveles de estudios o de instrucción de las personas. Lo anterior se traduce en que la opción de empleos mejor remunerados no estén al alcance de las familias, factor que influye en forma directa en las condiciones de vivienda; familias hacinadas en calidad de allegadas y en construcciones de material ligero, la mayoría de las veces con falta de seguridad en las instalaciones de electricidad, gas y sin acceso a baño propio, sino compartido.

Otro aspecto importante a destacar guarda relación con la constitución familiar, en donde existe un alto porcentaje de familias monoparentales, siendo las mujeres, en su mayoría jóvenes, quienes asumen ambos roles con los hijos, pero aún subsisten económicamente a cargo de sus padres, puesto que la mayoría de las veces, sostienen una situación sentimental ambigua o inestable con los progenitores de los menores, quienes a su vez no necesariamente asumen ni visitas, ni la pensión alimenticia que deben asignar a los niños. Por lo tanto, resultan fundamentales los ingresos a través de recursos estatales como asignación familiar, bono por hijo, bono por alimentos, etc.

En relación a la atención médica la mayoría de las niñas y niños y sus familias son atendidos por los servicios públicos de salud de atención primaria de la comuna, lo que deja fuera la atención con especialistas y valoraciones de salud dental oportunas.

Según el índice de inequidad territorial de género elaborado por El Ministerio de Planificación y el Servicio Nacional de la Mujer, a nivel regional El Bosque se ubica en el lugar 42 de 52, lo que la presenta como una comuna con alto nivel de inequidad de género en la Región Metropolitana Sur, mientras que a nivel del país, es decir, comparándola con comunas con situaciones más diversas, su posición se modera, ubicándose en el lugar 106 de 346.

Por otra parte, respecto de la delincuencia y violencia intrafamiliar, el sector es uno de los más afectados, encabezando las cifras que año a año se exponen en la Cuenta Pública de la Fiscalía de Chile. De hecho, debido a los graves problemas de violencia intrafamiliar, delincuencia y desempleo que afectan al sector, la escuela se ha convertido en un gran apoyo para los padres que buscan, de manera gratuita, optar por una formación innovadora, apegada a valores y que involucrara activamente a las familias y su entorno.

En el siguiente recuadro, quedan graficadas las cifras de Violencia Intrafamiliar que afectan a la comuna, según un estudio del Centro de Estudios y Análisis del Delito CEAD:

	2019	2020
GRUPO DELICTUAL / DELITO		
Delitos de mayor connotación social	4.723	3.221
Violencia intrafamiliar	1.011	863
Violencia intrafamiliar a adulto mayor	27	32
Violencia intrafamiliar a hombre	175	126
Violencia intrafamiliar a mujer	740	657
Violencia intrafamiliar a niño	36	21
Violencia intrafamiliar no clasificado	33	27

Finalmente, cabe destacar que según las cifras proporcionadas por el Ministerio de Educación en 2018, en la comuna El Bosque los resultados Simce se manifiestan por debajo del promedio nacional (271): 4 Básico, Lectura (255) y Matemática (251). Respecto al Simce de 6 Básico, Lectura (241), Matemática (245); y Simce a 8 básico, Lectura (235), Matemáticas (252).

Sellos educativos

El establecimiento imparte enseñanza mixta subvencionada gratuita desde kínder hasta 8 básico, un curso por nivel, a un total de 150 niños. Ello implica un total de 16 estudiantes por nivel de enseñanza, permitiendo así que los docentes puedan cumplir una doble función: una enseñanza mucho más especializada y, además, un permanente monitoreo de los avances de sus alumnos.

La escuela cuenta con los recursos técnicos y de infraestructura idóneos para la atención adecuada de los niños y niñas: 9 salas de clases, sala de profesores, Oficina de Dirección y Unidad Técnica Pedagógica, Cocina - comedor con microondas y hervidor de agua, baños para alumnos, personal docente y no docentes, una biblioteca, red de wifi para docentes, apoderados y personal administrativo, patio, material didáctico por sala, radio con CD por sala, parlantes y micrófono para amplificación de sonido, computadores para personal administrativo y docente. Cuenta con una pequeña sala de computadores para los alumnos.

En cuanto a los documentos de gestión, cuenta con su primer Proyecto de Educativo Institucional (PEI) 2021-2025, que aún se encuentra en etapa de socialización, y que presenta visión, misión y lineamientos estratégicos institucionales, además de objetivos y metas para cada una de las cuatro dimensiones estratégicas.

Debido al contexto y a los graves problemas que afecta al sector, la escuela ha establecido como objetivo general una formación innovadora, apegada a valores y que involucra activamente a las familias y su entorno, a través de modelo de enseñanza con enfoque de género, inclusivo y orientado a la igualdad y equidad de género.

Visión: Liderar el proceso educativo chileno en materia de equidad e igualdad de género, formando personas íntegras y que desarrollen al máximo sus competencias y habilidades, apuntando hacia la excelencia académica, con marcados valores como la tolerancia y respeto hacia las personas, con una visión

integral e inclusiva, que les permita fomentar el compromiso y la responsabilidad social, además de fortalecer su integración con sus familias y su entorno.

Misión: Construir espacios de crecimiento emocional, social y cognitivo para que nuestros niños y niñas puedan recibir una formación que apunte a la excelencia, inculcando la tolerancia y respeto hacia la personas, desarrollando a corto plazo instancias para potenciar sus diversos talentos y capacidades a través de metodologías de enseñanza-aprendizaje innovadoras e inclusivas y con enfoque de género, estrategias participativas, significativas, activas, potenciando valores como el compañerismo, la cooperación y el trabajo en equipo.

De esta manera, en su PEI busca mejorar el modelo educativo actual, incorporando a todo su quehacer y acciones estratégicas un marcado enfoque de género, apuntando hacia un accionar completamente integral y pluralista, que busca prevenir la violencia de género, todo tipo de discriminaciones, bullying o cualquier situación. “Este accionar no solo tendrá sentido dentro de la escuela en la formación de nuestros estudiantes y la capacitación permanente de nuestro cuerpo docente, sino que es importante construir un modelo integrador que incorpore a sus familias, con el fin de avanzar hacia una sociedad más igualitaria y justa” (PEI 2021-2025).

Su ideario inicial es innovar en nuevas metodologías de enseñanza y, en primer lugar, realizar una revisión exhaustiva de los contenidos, tratos, normativas internas y maneras de relacionarnos con los niños y niñas y su entorno. Por lo tanto, se apela a la flexibilidad curricular que sea necesaria para desarrollar el PEI, basado en entregar experiencias de aprendizaje en concordancia con el sello educativo del establecimiento, que tendrá un pilar fundamental en el aspecto social.

Uno de los sellos de la escuela, es el perfil docente, ya que además de ser competentes en sus materias, además deben tener conocimientos en el área social, y resaltar por el desarrollo de sus habilidades sociales como empatía,

comunicación asertiva, escucha activa, tolerancia, respeto y trabajo en equipo. Esto último es básico para poder lograr la integración entre el colegio y su entorno.

La planta docente de la escuela está integrada por profesionales que tienen una sólida formación en temas de inclusión y vulnerabilidad, además de una formación basada en equidad e igualdad de género. Es por este motivo, que el colegio tiene como proyecto impartir semestralmente cursos de capacitación en estas áreas para complementar a los docentes y además entregarles herramientas necesarias para enfrentar el día a día tanto dentro como fuera del aula. Estas herramientas son tanto para metodologías en el aula como su sociabilización con los padres y apoderados y su entorno.

Nombre oficial	Escuela Básica Arcoiris
Localización	Víctor Plaza Mayorga # 368 – El Bosque
Dependencia	Particular Subvencionado
Modalidades	Kínder a 8 básico.
Tipo de Jornada	Jornada mañana
Nº de alumnos	Capacidad 150 alumnos/as, distribuidos en cada uno de los cursos, por nivel educativo.
Nº de profesionales	Director: UTP 16 docentes de aula 2 psicólogas 2 trabajadores sociales Asistentes de aula
Equipo de Gestión	Directora, Jefa de UTP, Representante de las Profesoras, Psicólogo, Trabajador Social, Padres y Apoderados, y el Sostenedor.

Se trata de profesionales, con competencias marcadas en la docencia y en el área social, para poder atender de mejor manera a los niños y niñas. Sus

principales características, mencionadas en el Proyecto Educativo Institucional son:

- Personales: Empático, proactivo, comprometido, integrador, con ganas de seguir aprendiendo, innovador y especialmente que trabaje en equipo, mediante liderazgos distributivos.
- Académicas: Conocimiento en la tarea asignada, perfeccionamiento permanente y curso de tutoría, manejo de las TIC´S y estudios de magíster. Mediador y consejero de padres y apoderados acerca de los aprendizajes que deben lograr sus hijos, herramientas para un mejor desempeño académico.
- Sociales: Conocimiento de las necesidades de los niños y niñas, seguimiento y tutorías, acompañamientos en caso de niños de extrema vulnerabilidad. Compromiso y apoyo a las familias que lo requieran.

Uno de los puntos más importantes ha sido el acompañamiento docente a los estudiantes, especialmente motivarlos y comprometerlos a la excelencia académica antes de una evaluación.

Fortalezas y Logros

Cabe destacar que uno de los principales logros del establecimiento fue implementar un diseño de enseñanza con enfoque de género, inclusivo y orientado a la igualdad y equidad de género, el que se convirtió en uno de los atractivos del establecimiento, logrando en diciembre de 2019 un reconocimiento por parte del Ministerio de Educación, debido a su innegable contribución a erradicar la Violencia de Género en Chile y a fomentar el empoderamiento en niños y niñas. Sin embargo, dado el relacionamiento sociocultural del entorno, sumado a ello la pandemia, el modelo del colegio ha sido difícil de implementar en su totalidad, especialmente respecto a los talleres y capacitaciones permanentes en esta área para docentes y la comunidad educativa en general.

Durante el 2019, además, el establecimiento logró posicionarse entre los colegios mejor evaluados durante la prueba Simce en la comuna, marcando un

importante hito comunal, puesto que pese a todas las dificultades, los alumnos lograron un importante estímulo, el que fue celebrado en el colegio junto a la comunidad educativa y todo el entorno del colegio.

Indicadores 2018 (8 Básico)	Puntajes Escuela	Puntajes El Bosque
Lenguaje y Comunicación	256	255
Matemáticas	258	251
Historia y Geografía y Ciencias Sociales	259	250
Convivencia Escolar	77	75
Autoestima Académica y Motivación Escolar	79	74
Participación y Formación Ciudadana	79	75
Hábitos de Vida Saludable	78	75

En la reciente Cuenta Pública, se releva el papel que realizó durante todo el año 2020 el Comité de Convivencia Escolar, quienes fueron destacados por cumplir un rol fundamental durante la pandemia, puesto que estuvo a cargo de entregar información a todos los niveles de enseñanza, informando sobre el autocuidado y medidas a seguir sobre el COVID-19, en materias de salud, beneficios, etc..

Además, tras el cierre del colegio a las actividades presenciales, producto de las cuarentenas, logró actualizar el manual de Convivencia Escolar, con las normas nuevas y procedimientos que establece la emergencia sanitaria. De esta manera, se formaron grupos de trabajo semanal (turnos éticos) para apoyar a las familias de la comunidad educativa y, en conjunto con los trabajadores sociales, su trabajo fue parte primordial de la entrega de las canastas de alimentos proporcionada por la Junaeb, cada 15 días. Además de ello, se solicitó ayuda municipal para aquellas familias con mayor riesgo. (Ver Anexos)

Un aspecto relevante fue la entrega del material de clases, a través de guías impresas. Debido a los graves problemas de conexión, se realizaron visitas

a los estudiantes con dificultades, tanto para entregar las guías de trabajos como para chequear la calidad de la conexión de las clases remota.

Respecto del área socioemocional, la escuela mantuvo una comunicación adecuada a través de la aplicación WhatsApp de los apoderados y delegados del Centro de Padres, la que permitió orientar y planificar el trabajo de apoyo a los alumnos. De esta manera, se realizaron reuniones de video conferencia con todos los estamentos de la escuela para coordinar, informar, recoger opiniones y sugerencias al respecto.

Es así como el equipo profesional (sicólogos y trabajadores sociales), realizaron sesiones especiales con los padres y apoderados para entregar orientaciones y pesquisar necesidades respecto de su estado de salud mental, especialmente en aquellas familias que presentaban dificultades de sueño, contagios por COVID-19 y alteraciones conductuales. También se realizaron derivaciones correspondientes en el área de la salud (oftalmología, salud mental etc.)

Debido a que las clases presenciales se suspendieron a partir de marzo de 2020, la Escuela Básica Arcoíris, a través de su Equipo de Gestión logró importantes avances, según las orientaciones entregadas por el Ministerio de Educación a través de su Plan “Paso a Paso”. Además, de acuerdo con las indicaciones que entregó el Mineduc en su documento “Lineamiento para la Planificación Escolar 2021”, la escuela realiza un plan de trabajo donde se establecen las acciones para permitir un ingreso a clases seguras, lo cual está estipulado en los protocolos con las medidas de protección y prevención sanitaria, incluyendo, nuevas rutinas de trabajo. Estas medidas son *Protocolo de medidas sanitarias para la prevención del COVID-19, Protocolo en caso de sospechas o confirmación de casos con contagio de COVID-19, Protocolo de ingreso, sanitización e higienización, para el retorno a clases, Protocolo para revisión, armado y entrega de canastas (JUNAEB)*, entre otros. También, se elabora un protocolo para las clases en forma remota y teletrabajo de la escuela.

Mediante un informativo, distribuido por facebook, WhatsApp y en las clases, la escuela comunica a los padres y apoderados sobre las medidas preventivas de higiene y sanitización a seguir, los horarios y las nuevas formas del funcionamiento del establecimiento, una vez que se autorice el retorno a clases presenciales.

También se realizan reuniones por videoconferencia con todo el personal de la escuela para informar sobre las nuevas normas de convivencia y comportamiento esperado. Estas normas corresponden a la implementación de rutinas y procedimientos a realizar (horarios, ingresos, salidas, etc.). Es así como se acuerda que todo el personal de la escuela (a excepción de 2 personas que presentan enfermedades de base; 1 docente y 1 auxiliar técnico), deben realizar turnos éticos.

En relación al área Pedagógica de trabajo remoto, se realiza una priorización curricular de los objetivos, para todos los alumnos en todas las asignaturas, durante los años 2020-2021. Además, se adopta un Plan de evaluación en contexto de Pandemia, y la Unidad Técnica Pedagógica, en forma semanal, realiza seguimiento y orientación del teletrabajo efectuado por docentes y especialistas.

Debilidades

Una de las principales dificultades que ha experimentado la escuela ha sido socializar el PEI con la comunidad educativa durante la pandemia, debido a la suspensión de clases permanente desde marzo de 2020. Lo anterior, obligó a reformular las metodologías de aula y evaluativas, de una manera más improvisada.

Tal situación provocó que decayera el entusiasmo inicial de los padres y apoderados, profesores y niños de adaptarse a las nuevas metodologías de evaluación. Esta situación, además, provocara una baja cercanía al colegio, ya que la mayoría de los apoderados estaban acostumbrados a participar solo en reuniones de apoderados y, producto del entorno, prácticamente no tenían

ninguna relación con los establecimientos educacionales del sector. Por tanto, las cuarentenas acrecentaron aún más esta brecha, ya que los padres y apoderados, que estaban más concentrados en poder alivianar la carga socioeconómica que enfrentaban, como por ejemplo, el empleo, prácticamente no participaban en las reuniones de apoderados.

Si bien fue prioritario establecer una educación a distancia para niños y niñas y para sus padres, velando por la conectividad de los alumnos, esta implementación no estuvo exenta de problemas debido al entorno vulnerable de los estudiantes, quienes no contaban con planes de internet en su hogar o debían conectarse a la clase desde un celular o compartir el mismo computador que utilizaba sus progenitores en teletrabajo.

Similar situación ocurrió con los docentes, quienes en su mayoría tuvieron que capacitarse rápidamente, a través de manuales por internet, puesto que no contaban con manejo en teletrabajo. Junto con ello, tuvieron que adaptar las metodologías de aula y de evaluación en forma improvisada, entendiendo la complejidad de la situación.

VI. Diagnóstico Institucional

Para el Diagnóstico Institucional se realizó una evaluación general del establecimiento, desde una perspectiva sistémica, a través de los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores que se enmarcan en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, y que tiene como objetivo entregar orientaciones a los establecimientos y sus sostenedores para mejorar los procesos de gestión institucional.

Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: **Liderazgo, Gestión Estratégica, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.** Todos ellos buscan fortalecer las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos, proveer de orientaciones para la elaboración de los planes de mejoramiento y promover la mejora continua de la calidad de la educación ofrecida.

Estos Estándares Indicativos consideraron el contexto del establecimiento, sus resultados educativos y el grado de cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, tomando como antecedentes el PEI y los resultados de la autoevaluación del establecimiento.

Para este análisis se consideraron entrevistas por zoom con el sostenedor, director, Unidad Técnica, encargado de Convivencia, presidente del Centro de Padres y Apoderados y a los presidentes de curso de 7 y 8 básico. También se realizó una revisión a las planificaciones escolares en el libro de clases de cada curso, el Proyecto Educativo Institucional, Reglamentos Internos y Protocolo de Convivencia.

Cada dimensión, que cuenta con 3 subdimensiones, fue analizada de manera específica en cada uno de sus estándares.

1.-Dimensión Liderazgo

Comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional. En este estándar analizaremos las subdimensiones: Liderazgo del sostenedor, Liderazgo del Director y Planificación y Gestión de Resultados.

a) Liderazgo del sostenedor

Subdimensión Sostenedor	Estándares
Satisfactorio	1.-Se responsabiliza de logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.
Incipiente	2.-Se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.
Satisfactorio	3.-El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.
Satisfactorio	4.-Comunica altas expectativas del director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.
Satisfactorio	5.-Introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.
Satisfactorio	6.-Genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.

La Escuela Arcoíris cuenta con un sostenedor, profesor de profesión, que integra el equipo directivo y que se involucra en gran parte de las acciones docentes, además de velar por el cumplimiento de la tarea administrativa y de gestión de recursos financieros eficiente del establecimiento.

En esta dimensión, podemos establecer que el sostenedor, durante el periodo de estudio presenta un nivel de desarrollo más bien satisfactorio en los estándares revisados, ya que asiste regularmente a la escuela, se involucra con la comunidad educativa y supervisa el desempeño del establecimiento de manera sistemática, velando tanto por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la escuela, la normativa educacional vigente y los temas administrativos.

Sin embargo, gran parte de las veces descansa en la labor de la directora de la escuela. Es reconocido por la escuela con un rol presente en la gestión escolar, aunque su participación en la gestión estratégica ha sido más bien irregular tanto en la elaboración del PEI como el PME institucional, debido a que decide dejar esta labor y responsabilidad a la directora y jefa UTP, quienes cuentan con los conocimientos para ello.

Respecto a la formalidad comunicativa, reconoce que en algunas ocasiones define de manera verbal oral la mayoría de los procedimientos, es decir, no deja evidencia por vía escrita, ya que la escuela cuenta con personal administrativo para desempeñar dicha función. Es por este motivo que cuando visita el establecimiento prefiere mantener un diálogo directo preferentemente con la directora, reuniéndose con ella cada vez que asiste al establecimiento, atendiendo sus llamados y contestando sus correos.

Dada la realidad socioeconómica y el precario entorno donde está ubicado el establecimiento, el sostenedor prefiere mostrarse más conformista con los resultados, especialmente los del Simce, más aún porque los últimos resultados estuvieron por sobre la realidad comunal. Y aunque en algunas ocasiones expresa al cuerpo directivo y docente las altas expectativas de la escuela, establece algunas metas, no realiza una evaluación sistemática de las mismas.

Cabe destacar, que cuando se requiere, introduce medidas en forma rápida, especialmente antes de que los problemas se hayan profundizado, especialmente en contextos de indisciplina escolar o cuando algún padre se queja frente a alguna situación escolar. Aunque en la mayoría de los casos delega el problema a equipo directivo.

En relación a la comunidad educativa, siempre informa de los cambios estructurales, como cambios de docentes de cursos, o nuevas jefaturas, pero entrega más bien explicaciones superficiales, sin ahondar sobre el tema.

b) Liderazgo del Director

Subdimensión Director	Estándares
Satisfactorio	1.-Asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.
Satisfactorio	2.-Logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.
Satisfactorio	3.-Instaura una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.
Satisfactorio	4.-Conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.
Satisfactorio	5.-Es proactivo y moviliza el establecimiento hacia la mejora continua.
Satisfactorio	6.-Instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.
Satisfactorio	7.-Instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.

La labor de la Directora es reconocida por todos los miembros de la comunidad educativa con un nivel satisfactorio en la evaluación de los siete estándares. Lidera efectivamente los equipos de trabajo y asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento, sin embargo, no siempre destina suficiente tiempo a supervisar y apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Tiene presencia activa en el establecimiento y recorre los distintos momentos de la rutina escolar, conversa con los estudiantes y docentes, participa en las actividades relevantes, entre otros. Pero, pese a que visita las salas y está pendiente del trabajo escolar en ellas, no tiene mucho tiempo de observar las clases, ni de poder proponer mejoramientos de las mismas.

Se responsabiliza por los resultados del establecimiento y rinde cuentas anualmente al sostenedor respecto del logro de objetivos del aprendizaje del currículum vigente de los Otros Indicadores de Calidad, de los objetivos de formación establecidos en el PEI y del cumplimiento de la normativa educacional vigente.

Además, articula y sistematiza con el equipo directivo y docente, la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento de acuerdo a las definiciones del PEI, los Objetivos Generales de la Educación, los objetivos de aprendizaje del currículum vigente y el plan de mejoramiento.

Se preocupa de que los miembros de la comunidad educativa compartan y se comprometan con la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento, y los ayuda a generar una mirada compartida.

Promueve el esfuerzo, los logros y avances, la perseverancia frente al fracaso, estímulos para reforzar la idea de que es posible lograr los desafíos propuestos, enfrentar las situaciones adversas. Por tanto, genera confianza entre sus pares y los estudiantes, estimula a los profesores a proponerse metas más ambiciosas, genera apoyo transversal de padres y apoderados.

Toma decisiones de forma expedita y oportuna, dándole fluidez a la administración del establecimiento, comunicando actitudes, conductas y desempeño que se espera a diario, entregando retroalimentación y apoyo. Por tanto, promueve un ambiente de trabajo colaborativo, con iniciativa, esforzado y de confianza.

Detecta problemas y plantea soluciones. Sin embargo, respecto del último estándar, a veces no logra promover eficientemente el amor por el conocimiento y logra que la cultura tenga una presencia esporádica dentro del establecimiento, ya que, por ejemplo, no existe un diario escolar, los diarios murales solo se actualizan ante eventos extraordinarios, o la oferta de actividades no siempre resulta atractiva para los estudiantes.

c) **Planificación y Gestión de Resultados**

Subdimensión de Planificación de Resultados	Estándares
Incipiente	1.-El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.
Incipiente	2.-Lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.
Satisfactorio	3.-Cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.
Incipiente	4.-Cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.
Incipiente	5.-Recopila y sistematiza continuamente los datos sobre características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.
Incipiente	6.-El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.

El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que ha sido muy difícil de difundir, debido a que la gran mayoría de las actividades organizadas, como charlas, talleres, capacitaciones, no se han podido ejecutar producto de la pandemia. Por tal motivo, el PEI ha sido difundido de manera débil o selectivamente a través del Consejo de Profesores y las reuniones de Padres y Apoderados.

Cabe destacar que efectivamente los encargados de elaborar y revisar permanentemente los avances del plan estratégico consultan al Consejo Escolar, pero solo llevan a cabo este proceso cuando se requiere presentar el documento ante el Ministerio de Educación.

El establecimiento condujo por primera vez un proceso de Autoevaluación Anual. Sin embargo, este fue incompleto, pues solo se considera parte de sus resultados y procesos relevantes, sin incorporar los índices de satisfacción de padres y apoderados, entre otros actores de la comunidad educativa. De esta manera, el último proceso de autoevaluación recoge solo la visión de los docentes, profesionales y asistentes de la educación de manera informal y poco sistemática, sin considerar a los padres y apoderados, ni a los estudiantes. Tal situación pretende ser solucionada durante este año, cuando se inicie un nuevo proceso de Autoevaluación Institucional, en que sí se elaboró una consulta que considere a los distintos estamentos de la comunidad educativa.

En esta misma línea, la escuela aún está elaborando un Plan de Mejoramiento Educativo, por consiguiente, no ha tenido la instancia de revisar, actualizar y hacerse cargo de las debilidades consignadas en el proceso de autoevaluación.

Respecto a la base de datos institucional, la escuela cuenta con un registro aún incompleto de los datos sobre el establecimiento y su contexto, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados, ya sea porque faltan datos de algunas áreas o porque algunos de ellos están desactualizados. Los datos están organizados en un sistema centralizado, como el computador del director y de la Unidad Técnica, por lo tanto, su acceso no es expedito.

2.-Dimensión Gestión pedagógica

Describe las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. En este estándar analizaremos las subdimensiones: Gestión Curricular, Enseñanza y Aprendizaje en el aula, y Apoyo al Desarrollo de los estudiantes.

a) Gestión Curricular

Subdimensión Gestión Curricular	Estándares
Satisfactorio	1.-El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las bases curriculares y de los programas de estudio
Satisfactorio	2.-El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum
Incipiente	3.-Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje
Incipiente	4.-El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes
Débil	5.-El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje
Incipiente	6.-El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje
Incipiente	7.-El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.

Tanto la directora y el equipo técnico-pedagógico definen los planes de estudio del establecimiento en función de los objetivos académicos y formativos de la institución. Esto se puede evidenciar a través del calendario académico, las reuniones del Consejo de Profesores y del equipo técnico pedagógico.

Junto con ello organizan la asignación de los docentes y horarios de los cursos, primando siempre criterios más bien pedagógicos, como la asignación equilibrada de horas por asignatura en la semana. Además, calendarizan las actividades anuales en función de su relevancia educativa, cuentan con procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, ya sea reemplazando o realizando alguna actividad específica.

Respecto del segundo estándar, se puede constatar que el director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes algunas políticas comunes para las asignaturas que requieren mayor reforzamiento, como Matemática y Lenguaje. En estos casos, acuerdan lineamientos metodológicos especiales, como actividades en el aula, acciones evaluativas, en el marco de sugerir estrategias didácticas a los profesores. Por tanto, seleccionan y gestionan la adquisición de recursos educativos en función de las necesidades pedagógicas del establecimiento.

Cabe destacar que los profesores conocen las Bases Curriculares. Respecto de las planificaciones anuales, si bien se realizan para la mayoría de los cursos, estas planificaciones carecen de una estructura sistemática y en algunas

ocasiones están incompletas. Este es un problema recurrente en los Consejos de profesores, entre la Unidad Técnica con los docentes, puesto que además de analizar y comentar las planificaciones, en que algunos casos cumplen parcialmente con el objetivo de la clase y tienen problemas de formato. Lo anterior se produce porque la escuela no cuenta con un formato estándar de las planificaciones que permita orientar de mejor manera el trabajo de los docentes.

Uno de los puntos más bajos de esta subdimensión es que tanto la directora como el equipo técnico no realizan observaciones de clases, ni analizan con los docentes el trabajo de los estudiantes en las mismas. Es decir, cada profesor trabaja de manera aislada, en base a su propia planificación. Sin embargo, la escuela reconoce su compromiso de realizar estas observaciones, plantearse desafíos pedagógicos, identificar problemas y elaborar estrategias para superarlos, los que quedarán plasmados en su PME.

Paralelamente, tal como ocurre con las planificaciones solo se revisan las evaluaciones más importantes de algunas asignaturas y cursos, pero esta acción no se realiza de una manera sistemática ni en la corrección ni en la entrega de la retroalimentación respectiva a los estudiantes, demorando la entrega de las mismas.

Por otra parte, se hace un seguimiento parcial, basado en el reporte de algunos profesores, de la implementación curricular en algunos cursos y asignaturas. Estos resultados son analizados al final de cada semestre, con el objetivo de identificar los cursos con bajo rendimiento, sin embargo, no abordan el impacto de las metodologías y prácticas implementadas. Así, las estrategias remediales solo se definen ante situaciones extremas, especialmente cuando las metas no se han alcanzado.

Respecto de las reuniones de profesores, se caracterizan por ser instancias más bien de aprendizaje y discusión técnica, pero ocasionalmente se comparten desafíos metodológicos, experiencias o conocimientos. Por iniciativa propia, algunos docentes comparten material bibliográfico, pero no es una práctica

frecuente entre los profesores ni una política de la escuela. Existe una especie de “celo” profesional en la planificación, metodologías y contenidos impartidos en el aula, por ende solo se gestiona y promueve el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de algunos recursos educativos de algunos docentes, especialmente los que han logrado el cumplimiento de metas y en los cursos de mayor preocupación del establecimiento.

b) Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

Subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Estándares
Incipiente	1.-Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares
Incipiente	2.-Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés
Incipiente	3.-Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula
Incipiente	4.-Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos
Incipiente	5.-Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje
Incipiente	6.-Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.

Respecto a esta subdimensión, en general los profesores de la escuela imparten clases que guardan relación con los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, pero solo en algunas ocasiones llevan a cabo actividades que apuntan al desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes establecidos en el currículum. Tienen claridad en los objetivos de la clase, pero tienden a ser confusos a la hora de explicar los contenidos, especialmente en materias de mayor complejidad como Matemáticas y Ciencias, aunque manejen los contenidos de manera experta. En este punto, cabe mencionar que durante 2020 los docentes se vieron enfrentados a reformular las metodologías, debido al nuevo desafío que impuso las clases online.

Si bien existe un interés de los profesores de realizar clases más dinámicas, en algunas ocasiones se vuelven monótonas y los estudiantes pierden el interés especialmente en estos últimos meses, a propósito de las nuevas tecnologías, que obliga a los docentes a innovar en las metodologías de aula. Pese a ello, los docentes si muestran preocupación por las materias que imparten, aunque se sienten sobrepasados con el uso masivo del zoom. De hecho, explican que la escuela no los ha capacitado en esta tecnología, por lo que cada uno, por su

propia iniciativa, tuvo que buscar la manera de aprender a utilizar la nueva herramienta para clases virtuales.

Los profesores, en general, inician sus clases realizando un breve resumen de la clase anterior, pero no siempre plantean cuál es el objetivo o qué se busca que aprendan durante la nueva clase. Respecto a los métodos de exposición, utilizan estrategias más moderadas como explicar, narrar o entregar guías con información, obedeciendo a una clase más tradicional, evitando estrategias más variadas y efectivas que incentiven a los alumnos a prestar atención o a hacer que lean, investiguen o participen activamente. Es así como una clase normal se resume en que el alumno resuelva guías y el profesor se dedique a dictar la materia, a copiarla en el pizarrón (ahora virtual), a fin de que los alumnos la memoricen. Finalmente, la clase se centra en adquirir conocimiento sin practicarlo ni aplicar lo aprendido.

En general los profesores manifiestan interés en sus alumnos, los tratan por su nombre, atienden sus inquietudes y valoran sus aportes en clases. Existe una cultura de respeto docente-alumno, alumno-docente. Sin embargo, a veces monitorean la comprensión y el desempeño del grupo curso, centrándose más bien en los estudiantes que presentan mayores dificultades de aprendizaje.

Si bien los estudiantes manifiestan respeto por los docentes, en algunas ocasiones los docentes permiten que grupos de alumnos conversen mientras otros compañeros están disertando o cuando se están resolviendo guías de ejercicios. También se puede apreciar que en ciertas rutinas y actividades de la clase se pierde tiempo, puesto que no se aplican estrategias más expeditas para pasar la lista de la clase, repartir los materiales y revisar las tareas, entre otros. Pese a ello, inician y finalizan las clases puntualmente.

Respecto del trabajo en clases, en casi todas las jornadas existe un grupo de alumnos que no atiende o participa. Otro de los problemas, debido al perfil del alumno, es que su nivel de atención en clases es muy precario. Esto mismo lleva a que algunos profesores sean poco sistemáticos en promover que los estudiantes

desarrollen una ética de trabajo más alta: no mantienen el nivel de exigencia a lo largo del año, toleran faltas menores o aceptan descuidos en algunos trabajos, a fin de no perjudicar a los alumnos menos avanzados.

c) Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

Subdimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	Estándares
Incipiente	El equipo técnico pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos
Satisfactorio	El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas
Incipiente	El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.
Incipiente	El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.
Débil	El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar
Débil	Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas participen y progresen en el currículum nacional
Débil	Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de sus estudiantes.

En el caso de esta subdimensión, los docentes reconocen un compromiso con los estudiantes, detectando siempre a aquellos que presentan dificultades tanto en el aprendizaje como en el relacionamiento con sus familias. Y lo anterior es relevante, porque al tratarse de alumnos vulnerables, este estándar está presente en gran parte del curso. Sin embargo, no cuentan con herramientas suficientes como pruebas diagnósticas ni tampoco logran el tiempo para analizar el rendimiento de los alumnos con el equipo técnico pedagógico. Sí, se realiza una revisión general de los estudiantes, o casos graves más puntuales, durante los Consejos de Profesores.

Sin embargo, como el apoyo a los alumnos que requieren ayuda adicional es muy alta, carecen de tiempo para reforzamiento en que se puedan entregar nuevas guías de apoyo, asignación de tutores y horas extras de estudio en el establecimiento. En estos casos, se intenta solicitar el apoyo al apoderado que, en gran parte de los casos, tampoco es muy efectivo. Debido a que es una escuela pequeña no cuenta con mucho personal especializado para brindar un mayor apoyo a los estudiantes. Solo en los casos de alumnos, con peligro de deserción o repetir la asignatura, se realizan algunos seguimientos.

Aunque la escuela asigna importancia a todas las asignaturas, de modo que los estudiantes con distintos intereses o habilidades tienen la oportunidad de desarrollarlos de manera efectiva, finalmente concentra sus esfuerzos en las áreas de enseñanza que resultan más complejas. De esta manera, antes de la pandemia, la escuela había planificado actividades extracurriculares como torneos escolares internos, charlas de equidad de género y sexualidad, eventos culturales y talleres deportivos, para desarrollar la diversidad de intereses y habilidades de los estudiantes.

Debido a la falta de recursos, el equipo directivo y docente solo identifica y concentran los esfuerzos en los estudiantes que presentan graves dificultades sociales, afectivas y conductuales muy notorias, cuando el problema es difícil de abordar sin ayuda profesional. En este caso, el psicólogo es el responsable de derivar a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas o conductuales hacia ayuda competente, especialmente de la estructura municipal.

Las fichas de los estudiantes con dificultades se encuentran completas, lo que permite que tanto el equipo directivo como el docente identifiquen a los estudiantes en riesgo de desertar, cuando el peligro de abandonar el sistema escolar es muy notorio o inminente.

Si bien cumple en términos generales con la normativa vigente para el Programa de Integración General, la escuela en su matrícula no cuenta con alumnos con NEE. Tampoco explicita en su Proyecto Educativo Institucional el enfoque intercultural.

3.-Dimensión Formación y Convivencia

Comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente. En esta dimensión analizaremos las subdimensiones Formación, Convivencia, y Participación y Vida democrática.

a) Formación

Subdimensión Formación	Estándares
Satisfactorio	1.-El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares
Incipiente	2.-El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto
Satisfactorio	3.-El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.
Satisfactorio	4.-El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación
Satisfactorio	5.-El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.
Satisfactorio	6.-El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes
Incipiente	7.-El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.

La escuela define objetivos formativos acordes a su PEI, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en el Currículum, considerando el desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, por lo tanto, define un plan de acción que involucra a los profesores o asistentes de la educación en las tareas. Generalmente, es el encargado de Convivencia Escolar el que gestiona y se hace cargo de la implementación del Plan de Formación, que monitorea parcialmente la ejecución de las acciones para el logro de los objetivos formativos, realizando seguimientos específicos.

Un elemento clave en el establecimiento es que tanto el equipo directivo como los docentes creen y transmiten a la toda la comunidad escolar la noción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos y cambiar hábitos inadecuados, independiente de su origen socioeconómico, edad, género, etc. Esta mirada, es vista como muy positiva por la comunidad escolar.

Es por ello que siempre el profesor jefe está disponible para conversar con los estudiantes, para orientarlos formativa y académicamente, además de generar la confianza suficiente para que los alumnos se acerquen a él y lo escuchen. Si bien es capaz de orientar a su curso y es constante en la coordinación del trabajo, es débil en la aplicación del reglamento interno, puesto que solo aborda temas emergentes o conflictos mayores.

Algunos docentes enseñan a sus estudiantes constantemente habilidades y actitudes necesarias para la resolución de conflictos, pero su aplicación es poco constante. Aunque reprenden a los alumnos cuando existen peleas verbales o físicas, ofenden o discuten, siempre promueven que los estudiantes dialoguen, reconozcan sus responsabilidades. En este sentido, los profesores dan el ejemplo con el buen trato entre sus pares y hacia los alumnos.

Debido al perfil de estudiantes, el equipo directivo y los docentes siempre promueven acciones sistemáticas sobre temas de vida saludable, autocuidado y prevenir conductas de riesgo. De la misma manera, informan a los apoderados sobre las actividades formales y académicas realizadas en el establecimiento, sin embargo, solo entregan información sobre algunas iniciativas puntuales, como reuniones de apoderados, paseos de fin de año y aniversario del colegio, entre otras festividades por calendario escolar. Y, aunque intenten implementar algunas actividades más sistemáticas relacionadas con el área formativa y académica, cabe destacar que los apoderados casi no asisten ni participan en ellas.

b) Convivencia

Subdimensión Convivencia	Estándares
Satisfactorio	1.-El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa
Satisfactorio	2.-El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos y previenen cualquier tipo de discriminación
Satisfactorio	3.-El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla
Satisfactorio	4.-El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas
Satisfactorio	5.-El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar
Satisfactorio	6.-El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves
Satisfactorio	7.-El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas

En esta subdimensión la escuela promueve y exige de manera transversal y cotidiana que los estudiantes respeten normas básicas de cortesía y civilidad como saludar, dar las gracias, pedir por favor, pedir permiso, disculparse y respetar turnos, entre otros. Sin embargo, no logra promover conductas de preocupación de los alumnos por el otro, por sus docentes en caso de que estén enfermos o ausentes, etc. Sí, corrigen de manera sistemática las

descalificaciones, siempre apelando a los buenos tratos entre los miembros de la comunidad educativa.

Debido a su enfoque de género, el equipo directivo y los profesores promueven de manera sistemática la riqueza y el valor de la diversidad en la comunidad educativa, aunque aún falta por materializar estos esfuerzos en actividades concretas como charlas, talleres y jornadas de reflexión, entre otros.

La escuela cuenta con un Reglamento de Convivencia ajustado a la normativa vigente, que explica claramente los deberes de los estudiantes y las normas del establecimiento, y define las medidas disciplinarias y formativas asociadas a su incumplimiento. Sin embargo, este reglamento aún está en fase de difusión en la comunidad educativa.

Cabe destacar que el equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos compartidos para regular ciertas actividades y situaciones cotidianas como ingreso y salida de clases, inicio de jornada, asistencia y atrasos, revisión de tareas, transición de actividades, pruebas atrasadas, distribución de materiales, permisos para el baño, desplazamientos en pasillos y en la sala de clases, etc.

El establecimiento monitorea a los estudiantes en los distintos momentos y lugares, y se responsabiliza por su integridad física y psicológica durante la jornada escolar. Cuenta con un control efectivo de los ingresos y egresos, mediante un sistema riguroso de control de asistencia durante la jornada escolar, atención constante en portería y cierres perimetrales seguros. Además, mantiene un control efectivo de los ingresos de personas ajenas a la institución en las salidas del recinto.

Por ende, está atento y previene la posibilidad de acoso y abuso sexual del personal a los estudiantes o entre los estudiantes, además de complementar estos cuidados entregando estrategias de autocuidado a los alumnos para evitar cualquier situación de riesgo. También, cuenta con un protocolo de acción que

establece el procedimiento a seguir ante la sospecha o detección de situaciones de acoso o abuso sexual.

A fin de mantener el buen trato entre estudiantes y docentes, se corrigen permanentemente y de manera formativa las conductas antisociales de menor gravedad, como el uso de lenguaje y comportamiento grosero, copiar en pruebas, peleas a golpes a otros estudiantes, maltrato de infraestructura como rayar escritorios, hacer grafitis, ensuciar paredes y romper las plantas, entre otros.

Cuentan con un reglamento que enfrentan decididamente las conductas antisociales graves de los estudiantes, tales como el vandalismo, crueldad, porte de armas, peleas violentas, robos y amenazas, ya que identifican a los responsables, buscan que los estudiantes tomen conciencia del daño provocado e informan a los apoderados e implementan sanciones y medidas de reparación.

En esta misma línea, la escuela implementó un programa sistemático para prevenir el acoso escolar o bullying, el cual busca crear conciencia de los efectos del maltrato, fomentar el respeto a la diversidad, fortalecer la responsabilidad de los espectadores y participantes pasivos, generar lazos de confianza entre los estudiantes y adultos responsables, y establecer medios para denunciar el acoso escolar en forma segura.

c) Participación y Vida Democrática

Subdimensión Participación y vida democrática	Estándares
Satisfactorio	1.-El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común
Satisfactorio	2.-El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad
Satisfactorio	3.-El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas
Satisfactorio	4.-El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados
Satisfactorio	5.-El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.
Satisfactorio	6.-El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes

En esta subdimensión el establecimiento construye una identidad positiva de la institución y promueve sistemáticamente un sentido de pertenencia hacia esta, mediante la identificación de aspectos positivos del PEI, como la equidad de género. Sin embargo, no ha implementado lemas o símbolos alusivos, ni tampoco ha tenido la oportunidad de fomentar actividades respectivas. Ello, principalmente a la contingencia desatada por la pandemia que obligó a centrar la formación en lo pedagógico, producto de los problemas de conexión, la falta de presencialidad en el aula, dejando de lado los talleres extraprogramáticos por falta de quórum en las actividades.

La escuela reflexiona sobre la importancia de ser responsables con el entorno y la sociedad, y les transmite a los estudiantes que su aporte es valioso y necesario, y que cada persona puede hacer una diferencia real en la sociedad. Sin embargo, producto de la pandemia no se ha podido materializar en iniciativas más constructivas, aunque si hubo campañas solidarias durante la cuarentena producto de las necesidades económicas que comenzaron a afectar varias familias de los estudiantes.

Además, conformó un Consejo Escolar activo y representativo de todos los estamentos de la comunidad educativa, que es informado, escuchado y consultado en algunas de las materias relevantes establecidas por la normativa educacional vigente. También cuenta con un Consejo de Profesores activo que focaliza su labor tanto en temas pedagógicos como temas administrativos. También conformó un Centro de Padres y Apoderados, sin embargo, solo se ha limitado a organizar actividades para recaudar fondos, por lo tanto, no tienen mucha participación en la labor educativa. La escuela aún no conforma un Centro de Alumnos.

El establecimiento mantiene informados a los apoderados y a los estudiantes, y cuenta con canales de procedimientos para facilitar la comunicación de inquietudes y sugerencias, aunque las horas de atención no sean suficientes y las entrevistas se concretan con mucha demora. En este punto, es preciso aclarar que la escuela ha estado utilizando como vía de comunicación el facebook

institucional, WhatsApp, además de reuniones por zoom o por video llamada telefónica.

4.-Dimensión Gestión de Recursos

Comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos. En esta dimensión analizaremos la subdimensión Gestión de personal, Gestión de recursos financieros y Gestión de recursos educativos.

a) Gestión de Personal

Subdimensión de gestión personal	Estándares
Satisfactorio	1.-El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el reconocimiento oficial
Satisfactorio	2.-El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal
Incipiente	3.-El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente
Débil	4.-El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal
Débil	5.-El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.
Débil	6.-El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas administrativas
Satisfactorio	7.-El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño
Satisfactorio	8.-El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación
Satisfactorio	9.-El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo

Respecto a esta subdimensión, cabe destacar que si bien el establecimiento cuenta con una definición de los cargos y respectivas funciones del personal, no posee un perfil de cargo por escrito, que entregue los lineamientos básicos de los requisitos para poder trabajar en un determinado puesto de trabajo. En su PEI establece un organigrama que especifica las líneas jerárquicas, en que tanto los cargos como funciones son respetados por todos, y existe claridad sobre sus responsabilidades.

Un punto a destacar es que no son muy recurrentes las ausencias del personal, especialmente del docente. Sin embargo, en el caso de una ausencia, logra garantizar la cobertura de clases en todo momento, puesto que cuenta con

mecanismos efectivos para gestionar los reemplazos de los docentes con licencia o permisos, así como también las ausencias temporales.

Cuenta con mecanismos para promover una cultura de responsabilidad en el personal, que incluyen un control sistemático de asistencia y cumplimiento de horarios. El establecimiento paga los sueldos, asignaciones, y cotizaciones previsionales a tiempo. Ofrece condiciones laborales atractivas para atraer y retener al personal competente, como sueldos competitivos, prestigios u otras retribuciones, buen clima laboral, desafíos profesionales y oportunidades de ascender, entre otros.

El establecimiento solo cuenta con una idea genérica de los cargos a cubrir, cuando se inicia un proceso de contratación. Utiliza diferentes estrategias para atraer postulantes que se ajusten al perfil requerido, tales como la publicación de ofertas laborales en diarios o sitios web de amplia difusión, contactos con universidades y redes de colegios.

En esta materia, es el sostenedor el que se encarga del proceso de selección, por tanto, al no contar con un perfil de cargo por escrito, no es un procedimiento sistemático, ya que no siempre se aplican los mismos procedimientos. Tal situación se produce porque la escuela casi no tiene rotación de personal, por lo cual no han considerado este estándar como prioritario.

Respecto de las evaluaciones, si bien se realiza una revisión parcial del personal una vez por año, no se entrega una debida retroalimentación a los mismos. En este último caso, tampoco se realiza un plan intensivo de perfeccionamiento al personal, si se detectara alguna deficiencia.

En el área de recursos humanos, no implementa procedimientos y prácticas muy generales de inducción del personal. En algunas oportunidades selecciona cursos, programas y asesorías pero solo para la planta directiva. En el caso del personal docente, no gestiona ni financia cursos de perfeccionamiento.

Cuenta con causales y procedimientos claros y conocidos de desvinculación y de ajuste de planta acordes a la normativa vigente y definidos en el reglamento interno o en los contratos de trabajo del personal. Cuenta con instancias formales de amonestación previas a los procesos de desvinculación, respetando los procedimientos establecidos.

Prima un clima laboral positivo, de colaboración y respeto entre los profesores, un trabajo motivante y con sentido. Además, existe una comunicación abierta entre director y docentes, en que las personas se sienten cómodas y con las facilidades para desempeñar la labor educativa. Ello queda demostrado en la baja presentación de licencias médicas, la inasistencia a clases y la baja rotación del personal docente.

b) Gestión de Recursos Financieros

Subdimensión de Gestión de Recursos Financieros	Estándares
Satisfactorio	1.-El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes
Satisfactorio	2.-El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución
Avanzado	3.-El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.
Avanzado	4.-El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente
Avanzado	5.-El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo a las necesidades institucionales
Satisfactorio	6.-El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.

Respecto a esta subdimensión, el establecimiento implementa medidas sistémicas para mantener la matrícula y completar las vacantes, para lo cual mantiene un registro actualizado de la matrícula y un listado de las vacantes por nivel. Siempre analiza las causas de la falta de postulantes y la pérdida de matrícula.

Promueve la asistencia de los estudiantes, exigiendo justificativos en caso de ausencias y contactando a los apoderados. Además, implementa medidas para cumplir la normativa sobre el registro de la asistencia y así evitar multas de la Superintendencia de Educación Escolar, revisando los libros de clases tras cada jornada.

Puesto que es una escuela subvencionada cuenta con un presupuesto anual entregado en forma mensual, en el cual se detallan las diferentes partidas de ingresos y gastos. Los encargados de elaborar el presupuesto recogen formalmente los requerimientos y prioridades de los distintos estamentos de la comunidad educativa. En caso de un imprevisto en el año, cuentan con una caja chica.

Planifica sus gastos según el presupuesto, controla mes a mes su cumplimiento y lo ajusta en caso de existir necesidades emergentes o diferencias con lo planificado. Además, gestiona los ingresos de manera oportuna y efectiva: por ejemplo, entrega a tiempo los documentos requeridos para el pago de subvenciones, es decir, cumple con la normativa para evitar sanciones.

También controla los gastos mediante estrategias efectivas, como comprometer a la comunidad escolar sobre el uso responsable del agua y de la luz, comprar al por mayor, cotizar varias opciones antes de comprar y entregar los recursos de forma gradual, entre otras.

El establecimiento cuenta con un contador auditor externo que lleva la contabilidad, que gestiona una auditoría interna de carácter preventivo una vez al año. Además cuenta con asesoría legal para resolver dudas o problemas, o para conocer las actualizaciones de la ley. Sistematiza, a través de un documento, todos los procesos que pueden estar sujetos a multas, tales como el registro de asistencia, el proceso de matrícula, etc.

El establecimiento no ha recibido sanciones de la Superintendencia durante los últimos doce meses. Evalúa el impacto de los programas de apoyo y asistencia técnica implementados, mediante estrategias como el análisis de cambios en los resultados de aprendizaje y en la gestión pedagógica o administrativa.

Lentamente se está relacionando y establece alianzas con otras instituciones escolares y académicas para el intercambio de experiencias y ayuda mutua, tales como otras escuelas y liceos, redes de establecimientos, universidades, etc., tal como lo aborda en su plan estratégico. Por ende, debido a

la presencia de los trabajadores sociales, conoce las diferentes redes disponibles para lograr las metas institucionales y las utiliza cuando es necesario, tales como juntas de vecinos, consultorios, bibliotecas, gimnasios municipales, fundaciones, organizaciones de beneficencia, proyectos de responsabilidad social.

c) Gestión de Recursos Educativos

Subdimensión de Gestión de Recursos educativos	Estándares
Satisfactorio	1.-El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa
Satisfactorio	2.-El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos insuficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso
Satisfactorio	3.-El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CTA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector
Incipiente	4.-El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo
Satisfactorio	5.-El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición

El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa vigente, y estos se encuentran en buen estado y aptos para su uso. Además mantiene un sistema efectivo para mantener el aseo, lo que se refleja en que las salas de clases, patios, comedores y demás recintos se encuentran limpios y abastecidos de los elementos básicos de higiene (basureros, jabón, papel higiénico y desinfectante, entre otros).

Implementó un sistema efectivo para mantener el orden y el ornato, con lockers y basureros. Se involucra a los estudiantes y al personal en la mantención de la limpieza, orden y ornato del establecimiento, lo que se traduce en que la mayoría de ellos coopera con el cuidado de su entorno.

Cuenta con los recursos didácticos exigidos por la normativa educacional vigente para cada nivel, asignatura y especialidad técnico-profesional (mapas, modelos, artículos deportivos, libros, cuadernos, lápices, libros de aula, computadores, pizarrones).

Posee un sistema de almacenaje y préstamo de los recursos didácticos que permite un uso expedito y evita su deterioro o pérdida. Además, cuenta con los

insumos para llevar a cabo las clases, tales como tizas, plumones, cartulinas, papeles, y los propios de cada especialidad técnico-profesional. Adquirió un sistema de multicopiado para reproducir material impreso de manera frecuente y a tiempo (a lo menos la reproducción de cinco hojas a la semana por estudiante).

El establecimiento tiene espacio especialmente diseñado para la Biblioteca CRA, con una asignación horaria que le permite la atención expedita a estudiantes y profesores, así como la realización de otras labores propias de la gestión de la colección.

Sin embargo, en esta dimensión, uno de los puntos en contra es que no cuenta con suficientes computadores con conexión a internet para los estudiantes y docentes, a diferencia de las oficinas para la gestión escolar. Pese a que cuenta con equipos de proyección para el uso en la sala de clases, tampoco son suficientes para la cantidad de cursos, por tanto, en clases presenciales, los profesores no utilizan las TIC para potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La escuela lleva como registro un inventario para detectar las necesidades de adquisición de recursos o la reposición por pérdidas o deterioro.

VII.-Análisis de resultados

La Escuela Arcoíris cuenta con planes de gestión anual, cuyas actividades se encuentran calendarizadas y estipuladas para ser realizadas con la participación del equipo directivo, estudiantes, apoderados, docentes y asistentes de la educación. Sin embargo, pese a que es un establecimiento que tiene un desempeño satisfactorio en la mayoría de sus subdimensiones, destacando el buen trato entre docentes y estudiantes, la preocupación del equipo directivo por fomentar una cultura de la tolerancia y respeto en la comunidad educativa, uno de los principales problemas de la implementación de su Plan Estratégico Institucional (PEI) ha sido la escasa participación de los padres y apoderados en las actividades académicas y extraprogramáticas.

Producto de la pandemia, solo se han realizado algunas actividades propuestas en el plan de acción, a través de las reuniones de apoderados vía zoom, pero aún no han podido ser socializadas a toda la comunidad educativa, incentivando su participación. De esta manera, aún persiste un desconocimiento generalizado en la comunidad educativa, respecto de algunas acciones más concretas que la institución quiere lograr a corto, mediano o largo plazo, como por ejemplo, todas aquellas enfocadas en materias de equidad de género y mejoramiento del rendimiento académico.

Un segundo problema, es que la escuela carece de acciones de capacitación y formación docente, además de la falta de un Plan de Desarrollo Profesional Docente acorde a los requerimientos del establecimiento. En vez de ello posee algunas directrices generales que están expuestas en el documento estratégico. Es por tal motivo, que el equipo directivo, que también detectó esta deficiencia en su propia autoevaluación, se compromete a realizar cursos de perfeccionamiento a todos los docentes a fin de mejorar las prácticas pedagógicas y cumplir con los objetivos centrales de su plan estratégico.

En esta misma línea de análisis, la escuela, tampoco ha implementado una carrera funcionaria interna, en que se reconozca formalmente el aporte personal y

grupal de los profesores. Sin embargo, los docentes reconocen que cuentan con incentivos y que gran parte de esta motivación obedece más bien a su vocación de servicio y a la permanente vulnerabilidad en la que están insertos sus alumnos, lo cual los motiva a usar metodologías de aulas más didácticas y a comprometerse emocionalmente con ellos. Lo anterior, porque cada curso no cuenta con más de 16 alumnos por sala, lo que permite un acercamiento hacia ellos y establecer relaciones más estrechas con sus familias.

Respecto a las acciones curricular, la escuela reconoce como principales dificultades de que es necesario implementar un sistema de observación permanente y sistemático del proceso de enseñanza- aprendizaje en el aula, por parte del equipo directivo, y entre docentes, que esté orientado a guiar, apoyar, retroalimentar y mejorar las prácticas pedagógicas. A partir de la observación de clases se busca un análisis y una reflexión del trabajo pedagógico más exhaustivo, para mejorar las prácticas y estrategias utilizadas por los docentes, además de lograr un mejoramiento en el trabajo docente que impacte los logros de aprendizaje de los y las estudiantes.

Junto con ello, también se ha elaborado un sistema de planificaciones generales e individuales, que apuntan a enfrentar las necesidades y características de los estudiantes, con adecuaciones curriculares y diversificaciones de la enseñanza, planificando diversas actividades con la finalidad de lograr el desarrollo integral de los estudiantes, tales como talleres en las diferentes áreas. Sin embargo, la implementación se ha visto parcialmente afectada por la pandemia, obligando a reformularlas hacia el uso del sistema de clases online, que sin duda, implica la utilización de nuevas metodologías de aula.

Respecto de la Autoevaluación docente, pese a que se creó una pauta y la mayoría de ellos participa en el proceso, los resultados aún no han sido socializados en las reuniones de profesores, ni menos se han elaborado nuevas acciones de mejoramiento para enmendar los problemas que allí se detecten.

Por último, se requiere mejorar las comunicaciones internas dentro del establecimiento. Ello implica incluir en mayor medida al sostenedor para que dialogue con los distintos estamentos de la unidad educativa, generar espacios para la comunicación e intercambio de aprendizajes entre docentes, y contar con todas las herramientas posibles para incentivar la participación, tanto de los estudiantes como de los padres y apoderados en la escuela. Esto es, a través de la confección de un diario mural llamativo y didáctico, el mejoramiento del facebook institucional, implementar un informativo, folleto o revista anual con todas las actividades del colegio y los cumplimientos del plan estratégico escolar. De hecho, crear una agenda escolar que contenga misión, visión y objetivos estratégicos del establecimiento y el reglamento escolar.

Cabe destacar que las deficiencias detectadas en nuestra investigación ya habían sido consideradas por el propio establecimiento en su última Autoevaluación Institucional, cuyos principales lineamientos podemos resumir en el siguiente recuadro:

1.- Conclusiones Autoevaluación Institucional Escuela Arcoíris

Conclusiones Autoevaluación Institucional	Respuestas
Liderazgo	1.- Más integración del sostenedor con el establecimiento. 2.-Participación de la directora en las observaciones de clases en el aula. 3.-Se requiere mayor horario para reuniones de coordinación pedagógica-administrativa. 4.-Realizar estudios de casos de manera sistemática.
Gestión pedagógica	1.-El proceso de evaluación de las prácticas docentes se realiza en forma esporádica. 2.-Se debe realizar una observación y análisis de las prácticas pedagógicas y metodológicas aplicadas por los docentes en el aula, puesto que deben ser más frecuentes y sistemáticas. 3.- Crear una pauta de observación de clases. 4.-Actividades que se realicen deben apuntar al desarrollo integral de los estudiantes.
Convivencia escolar	1.-Escaso compromiso de los apoderados con la educación de los estudiantes. 2.-Escaso nivel de compromiso de los apoderados con las actividades planificadas por la escuela. 3.-Escasa responsabilidad frente a citaciones y entrevistas. 4.-Falta motivar más a los padres y apoderados, con estrategias

	innovadoras.
Gestión de recursos	<p>1.-Adquirir más implementos para realizar las actividades en el aula.</p> <p>2.-Se debe mejorar la tecnología e iluminación de las salas.</p> <p>3.-Se requiere más horas de las personas a cargo de la sala CRA y Enlaces.</p> <p>4.-Se requiere adquirir y actualizar programas computacionales para trabajar con los estudiantes</p>

2.- Resultados en Otros Indicadores de Calidad

En nuestra investigación, también nos parece pertinente evaluar al establecimiento en los siguientes indicadores:

Indicador	Descriptor
Autoestima académica y motivación escolar	Débil. Ni los estudiantes ni sus padres participan en las actividades del establecimiento. Falta reforzar la integración.
Clima de convivencia escolar	Incipiente, con afirmaciones positivas y negativas. Si bien existe un reglamento escolar, cualquier acción queda a criterio del director del establecimiento.
Participación y formación ciudadana	Incipiente. Antes de la pandemia, la comunidad educativa tenía previsto reunirse mensualmente en talleres didácticos para abordar temas con enfoque de género, mejoramiento de las prácticas docentes y fomento de la participación.
Hábitos de vida saludable	Incipiente. Se promueven moderadamente.
Asistencia escolar	<p>Débil. Debido a la vulnerabilidad del entorno, la asistencia a clases siempre ha sido un importante tema a abordar por la Escuela, fomentando la participación de los estudiantes y de los padres y apoderados.</p> <p>Cabe destacar que la insistencia, en muchas oportunidades se debe más bien a factores de problemas familiares, que al desinterés de los niños.</p> <p>Los apoderados solo asistían, de vez en cuando, a las reuniones de curso, evitando involucrarse en otras actividades escolares.</p>
Retención Escolar	Satisfactorio. Pese a las dificultades, casi no presenta deserción escolar. Ello, debido a que la educación es especializada y los estudiantes, están satisfechos con su establecimiento.
Equidad de género	Avanzado. Este es uno de los puntos clave en la implementación del proceso enseñanza aprendizaje de la escuela. Siendo uno de los

	pilares fundamentales del establecimiento, ha tenido una gran importancia en relevar permanentemente la equidad de género en toda la comunidad escolar, a través de la revisión del material de clases y la capacitación docente.
--	---

Índice de satisfacción

Índice	Descriptor
Satisfacción de padres y apoderados	Débil. Cabe destacar un antes y un después en este índice, ya que producto de la pandemia, los niños y niñas del establecimiento tuvieron que conectarse en forma remota, dificultando el entendimiento. Para muchos padres y apoderados, el uso de las nuevas tecnologías causó estrés familiar, sumado a que muchos de ellos quedaron cesantes o tuvieron que adecuarse también al formato de teletrabajo.

Cumplimiento de la normativa

Indicador	Descriptor
Fiscalización de la Superintendencia de Educación Escolar	Avanzado. Cumple con la normativa. En este punto la escuela, pese a las dificultades, siempre ha sido bien evaluada y considerada una buena institución de enseñanza. Prueba de ello, es el reconocimiento que recibió la institución a propósito de su modelo por enfoque de género.

3.- Evaluación según objetivos propuestos en el PEI

En relación a los objetivos estratégicos y acciones planteados en su Plan Estratégico Institucional, obtuvimos los siguientes resultados:

Objetivos del PEI	Cumplimiento
Educar para la justicia social, siendo la igualdad de género un principio formativo y sociocultural tanto en niños y niñas, como en toda la comunidad educativa.	Avanzado. Se ha cumplido con el objetivo. Falta socializar con toda la comunidad educativa.
Valorar la diversidad y la inclusión, como aporte al desarrollo integral de los y las estudiantes, incluyendo a sus familias y al entorno del colegio.	Débil. Aún no cuenta con un plan de inclusión escolar, ni que aborde las NEE.
Generar espacios para la participación activa, sobre la colaboración e igualdad de oportunidades entre las y los	Incipiente, puesto que solo se ha hecho a través de las clases por

estudiantes en su proceso de formación, desarrollando habilidades como la empatía, tolerancia y respeto.	zoom, pero aún no se aborda en talleres especializados.
Garantizar el derecho a estudiar en un ambiente de respeto mutuo, y a un trato digno e igualitario en todos los ámbitos, en especial en el de las relaciones interpersonales y de la buena convivencia.	Avanzado. Este es uno de los puntos más abordados por el establecimiento, a través de su reglamento y respecto por los miembros de la comunidad académica.
Fomentar una educación que no defina lo masculino o femenino por el color de delantal, juegos, regalos estereotipados a niños/niñas, tratos igualitarios para ambos, talleres mixtos no estereotipados por sexo, campeonatos mixtos de deporte (por ejemplo, fútbol mixto)	Avanzado. La escuela ha logrado fomentar una educación que no esté estereotipada. Falta aún socializar.
Potenciar el respeto por la vida y los derechos humanos.	Avanzado. En cada clase se trabaja esta temática con los alumnos.
Promover la participación de los niños, niñas, sus familias y del grupo social, fortaleciendo vínculos que favorezcan la identidad y la unidad.	Incipiente. Aún los padres y apoderados se han visto ajenos a las actividades escolares.
Flexibilizar métodos pedagógicos, para lograr un mayor desarrollo del aprendizaje del niño y la niña.	Avanzado, debido a las nuevas metodologías online, se avanzó hacia métodos más flexibles y dinámico, como uso de videos, grabaciones, trabajos por videoconferencia, etc.
Organizar los planes de estudio, considerando el enfoque de género en cada una de ellos.	Avanzado. En cada clase están dados los lineamientos, potenciando lo ya establecido por el Ministerio de Educación.
Fortalecer el desarrollo de actividades que permitan fomentar la autoestima, el empoderamiento y la superación de nuestros niños y niñas, a fin de evitar la deserción escolar.	Incipiente. Si bien se aborda en cada clase este tema, motivando a los estudiantes, se requiere de un trabajo aún más focalizado en esta materia.

Acciones PEI	Cumplimiento
<p>Reunión general del Sostenedor con la Directora, UTP y cuerpo docente, junto a los trabajadores sociales y psicólogos del Colegio, a fin de detectar las fortalezas y debilidades en la implementación del enfoque de género.</p>	<p>Satisfactorio. La reunión se realizó antes de la pandemia y se lograron establecer las metodologías de trabajo.</p>
<p>Reuniones con agentes claves como Carabineros, PDI, el alcalde de la comuna El Bosque Sadi Melo, funcionarios municipales de las direcciones de Educación, De la Infancia, De la Mujer y Desarrollo Social. Además de las juntas de vecinos del sector, dirigentes barriales, sedes sociales, representantes de la iglesia, etc</p>	<p>Débil. Pese a las buenas intenciones y a la concertación de las entrevistas, no se pudieron concretar por la emergencia sanitaria.</p>
<p>Jornadas de análisis con Padres/Madres y Apoderados/as, incluyendo a posibles nuevos postulantes para levantar las necesidades propias de las familias y capacitarlos en torno a la importancia de una vida más igualitaria y justa.</p>	<p>Satisfactorio. Antes y posterior a la pandemia se ha podido seguir avanzando en esta materia.</p>
<p>Reunión de coordinación con la comunidad educativa y su entorno, a través de reuniones semanales, a fin de soñar una escuela conjunta y definir el plan de acción de nuestro PEI institucional. En estas reuniones se citó a los agentes activos de la comuna, como a los apoderados y futuros estudiantes. En este aspecto, los niños trabajaron en talleres grupales sobre temas de igualdad y equidad de género.</p>	<p>Débil. Producto de la pandemia las reuniones tuvieron que suspenderse y debido a la brecha tecnológica, las actividades se realizaron en forma discontinuada.</p>
<p>Reflexión y análisis crítico de las ideas, dando un valor importante a las propuestas innovadoras respecto a las metodologías a utilizar dentro y fuera del aula. Todas ellas especialmente apuntadas a fortalecer la igualdad y equidad dentro de los hogares, erradicar la violencia de género y detectar situaciones de violencia intrafamiliar.</p>	<p>Satisfactorio. Estas acciones se realizaron previamente a las cuarentenas, lo que permitió que la comunidad educativa pudiera dar su parecer frente al tema y concretar en un plan de trabajo conjunto.</p>
<p>Definición conjunta de la misión, visión y objetivos institucionales.</p>	<p>Satisfactorio.</p>

Definición de acciones para trabajar en conjunto con el entorno y el municipio en materias de equidad e igualdad de género.	Incipiente. Las acciones se interrumpieron debido a las cuarentenas y la brecha tecnológica.
Se ha establecido un plazo máximo de 4 años para su ejecución, pero cuya evaluación se realizará de forma anual.	Débil. Aún no se ha hecho ninguna evaluación, ni se han propuesto modificaciones. Están recién elaborando un PME.

VIII.-Plan de Mejoramiento

Para este Diagnóstico Institucional se propone el siguiente Plan de Mejoramiento Educativo (PME), con metas estratégicas a ejecutar en un año, en que además, hemos especificado algunas acciones concretas viables y que permitirán enfocar los esfuerzos de la Escuela Arcoíris para la realización de cada objetivo estratégico. Ello entendiendo el contexto actual que está viviendo el establecimiento, especialmente, por la vulnerabilidad de sus estudiantes y el avance de la pandemia.

En primer lugar, nuestro PME ordenará de manera general y por dimensión los objetivos y metas a cumplir. Luego, en siguiente recuadro que se presenta a continuación, se desarrollará cada dimensión, en subdimensiones, para finalmente, exponer las acciones que se contemplarán para el desarrollo de los objetivos y metas.

1.-Dimensiones PME

Dimensión	Objetivo	Meta
Liderazgo	Coordinar instancias para mejorar la participación del Sostenedor en la elaboración del PEI y PME institucionales.	Incrementar en un 100% la participación del Sostenedor en las actividades y acciones estratégicas de la escuela
	Instaurar desde la Dirección una cultura de altas expectativas en la Escuela, a través de un plan de lectura, talleres y películas que motiven a los estudiantes.	Realizar talleres, charlas y mostrar películas, una vez al semestre, para promover desafíos movilidad social y resiliencia entre los estudiantes.
	Mejorar el proceso de autoevaluación, utilizando una matriz FODA, para la	Participación del 100% de los miembros de la comunidad educativa y sus

	elaboración del próximo PME.	representantes, a través de reuniones zoom o jornadas de trabajo conjuntas.
Gestión pedagógica	Implementar un sistema de observación de clases en forma sistemática, que realice una evaluación y retroalimentación a los docentes.	Un 85% de los docentes mejorarán sus prácticas pedagógicas.
	Sistematizar las planificaciones de los docentes, capacitándolos en metodologías de aula asertivas y cumplimiento de objetivos.	Un 85% de los profesores mejorarán sus metodologías de aula y planificaciones.
	Implementar un plan de reforzamiento y seguimiento general (mediante tutores) para los estudiantes con bajas calificaciones.	Un 60% de los estudiantes incrementará sus promedios de notas.
Convivencia Escolar	Reforzar el plan de Convivencia Escolar para promover en nuestros estudiantes valores de responsabilidad, honestidad, respeto y solidaridad.	Un 70% de nuestros estudiantes aprenderán y aplicarán valores trabajados en instancias de convivencia en el aula, la escuela y su entorno familiar.
	Fortalecer la participación de los padres en el proceso de convivencia escolar como colaboradores de la acción	65% de los padres y apoderados participarán en talleres donde se les entregarán las

	pedagógica.	herramientas que les permitan colaborar en la acción educativa
	Promover la participación y trabajo conjunto del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.	100% se mejorará el trabajo conjunto entre los estamentos.
Gestión de Recursos	Crear perfiles de cargo para cada uno de los profesionales que se requieren en el establecimiento, a fin de manejar criterios de selección acorde a los requerimientos de la Escuela.	100% de los puestos docentes y administrativos contará con un perfil de cargo.
	Potenciar el PEI institucional a través de las redes existentes, generando convenios, ayuda, etc.	85% se gestiona el PEI institucional a través de redes internas y externas de la comunidad educativa.
	Implementar una sala de computadores para los estudiantes y docentes, a fin de mejorar el uso de TIC en la escuela.	100% se cumple la implementación, destinando recursos para la compra o donación de nuevos equipos.

2.- PME por Subdimensiones y acciones específicas

a) Liderazgo

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Coordinar instancias para mejorar la participación del Sostenedor en la elaboración del PEI y PME institucionales.	Incrementar en un 100% la participación del Sostenedor en las actividades y acciones estratégicas de la escuela	3	Equipo Directivo
	Liderazgo del Director	Instaurar desde la Dirección una cultura de altas expectativas en la Escuela, a través de un plan de lectura, talleres y películas que motiven a los estudiantes.	Una vez al mes, realizar talleres, charlas y mostrar películas, para promover desafíos movilidad social y resiliencia entre los estudiantes.	3	
	Planificación y Gestión de Resultados.	Mejorar el proceso de autoevaluación, utilizando una matriz FODA, para la	Participación del 100% de los miembros de la comunidad educativa y sus representantes, a	3	

		elaboración del próximo plan de mejoramiento educativo.	través de reuniones zoom o jornadas de trabajo conjuntas.		
--	--	---	---	--	--

Acciones Dimensión Gestión Pedagógica

Liderazgo

1	Sostenedor: 1.-Calendario de actividades. 2.-Distribución de funciones para elaboración del PEI y PME. 3.-Reuniones mensuales para ver avances.	1.-Confeccionar calendario con las actividades relevantes del establecimiento. 2.-Determinar una función específica a cada miembro del equipo directivo, para la elaboración del PEI y PME de la escuela. 3.-Realizar reuniones periódicas con los encargados de diferentes actividades de la escuela, para obtener información del funcionamiento y dificultades y realizar los ajustes necesarios.
2	Director: 1.-Elaborar cronograma de actividades de la Escuela. 2.-Centrar acciones para nuevo Diario Mural. 3.-Charlas motivacionales para los alumnos.	1.-En el plan de actividades, deberán incluirse una vez al mes talleres, charlas y películas. 2.-Establecer mensualmente los contenidos que deberá exhibir el diario mural. 3.-Definir, una vez al semestre, un ciclo de charlas enfocadas en temas de equidad de género, tolerancia y respeto, vida sana, etc.
3	Planificación y Gestión de	1.-En esta reunión se informará sobre

<p>Recursos:</p> <p>1.-Programar reunión con toda la unidad académica.</p> <p>2.-Pauta de Autoevaluación</p> <p>3.-Retroalimentación de resultados FODA</p>	<p>cómo se llevará el nuevo proceso de Autoevaluación Institucional y las funciones que deberá desempeñar cada miembro de la comunidad.</p> <p>2.-Crear una pauta de evaluación en conjunto, a través de la matriz FODA.</p> <p>3.-Trabajar en grupos la matriz FODA y aunar los resultados para ser difundidos a la comunidad educativa.</p>
--	---

A) Gestión Pedagógica

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	Implementar un sistema de observación de clases en forma sistemática, que realice una evaluación y retroalimentación a los docentes.	Un 85% de los docentes mejorará sus prácticas pedagógicas.	3	Jefe Unidad Técnica, equipo directivo y docentes
	Enseñanza y Aprendizaje en el aula	Sistematizar las planificaciones de los docentes, capacitándolos en	Un 85% de los profesores mejorarán sus metodologías de aula y planificaciones	3	

		metodologías de aula asertivas y cumplimiento de objetivos.			
	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	Implementar un plan de reforzamiento y seguimiento para los estudiantes.	Un 60% de los estudiantes incrementará sus promedios de notas.	3	

Acciones Dimensión Gestión Pedagógica

Gestión Curricular

1	<p>1.-Crear una pauta de evaluación docente.</p> <p>2.- Calendario y observación en el aula.</p> <p>3.-Realizar retroalimentación.</p>	<p>1.-Coordinar trabajo cooperativo entre docentes para establecer criterios y confeccionar una pauta de observación en sala.</p> <p>2.- Establecer calendario de evaluaciones y realización de la observación para los docentes, a fin de mejorar metodologías aplicadas en aula.</p> <p>3.-Retroalimentar a cada docente una vez concluida la evaluación, entregando propuestas de mejora.</p>
2	<p>1.-Sistematizar proceso de planificación.</p> <p>2.-Crear plan de capacitaciones semestrales.</p> <p>3.-Reuniones por área para aunar</p>	<p>1.-Crear una planificación estándar para asignaturas similares y establecer un formato para cada profesor.</p> <p>2.-Capacitar a los docentes en nuevas metodologías de aula, para el buen uso</p>

	<p>critérios para mejorar metodologías de aula.</p>	<p>de las TIC.</p> <p>3.-Reunir a los profesores de asignaturas similares o áreas similares, para compartir experiencias metodológicas, bibliografía, etc.</p>
3	<p>1.-Crear un equipo de tutores.</p> <p>2.-Identificar a los estudiantes con bajas calificaciones.</p> <p>3.-Plan de reforzamiento.</p>	<p>1.-Los tutores que participen en el programa deberán cumplir con ciertas características: motivadores, empáticos, etc., a quienes se les designará a un grupo de estudiantes para su seguimiento.</p> <p>2.-Los estudiantes del programa deberán ser elegidos según su desempeño en el semestre, ausentismo escolar, alto riesgo de deserción.</p> <p>3.-El Plan de reforzamiento se realizará una vez a la semana, especialmente para apoyar a los estudiantes antes de las evaluaciones.</p>

Convivencia

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Convivencia Escolar	Formación	Reforzar el plan de Convivencia Escolar para promover en nuestros estudiantes	Un 70% de nuestros estudiantes aprenderán y aplicarán valores de convivencia	3	Encargado de Convivencia Escolar

		valores de responsabilidad , honestidad, respeto y solidaridad.	en el aula, la escuela y su entorno familiar.		
	Convivencia Escolar	Fortalecer la participación de los padres en el proceso de convivencia escolar como colaboradores de la acción pedagógica.	65% de los padres y apoderados participarán en talleres donde se les entregarán las herramientas que les permitan colaborar en la acción educativa	3	
	Participación y Vida Democrática	Promover la participación y trabajo conjunto del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.	100% se mejorará el trabajo conjunto entre los estamentos.	3	

Acciones Dimensión Gestión Pedagógica

Convivencia Escolar

<p>1.-Revisar Plan de Convivencia Escolar</p> <p>2.- Actualizar Plan de Convivencia Escolar.</p> <p>3.-Difundir el nuevo Plan de Convivencia a toda la comunidad educativa</p>	<p>1.-Revisar plan de convivencia escolar y plantear observaciones, críticas y sugerencias</p> <p>2.-Reformular y actualizar plan de convivencia escolar.</p> <p>3.-Informar sobre las mejoras a través de las reuniones de Padres y apoderados, Consejo de Profesores, etc.</p>
<p>1.- Plan de participación del Centro de Padres y Apoderados</p> <p>2.-Realización de actividades padres e hijos.</p> <p>3.- Grupo de apoyo de actividades</p>	<p>1.-Este plan permitirá fortalecer las funciones que desempeña el Centro de Padres y Apoderados, a través de funciones más sistemáticas que deberán emprender dentro de la comunidad educativa.</p> <p>2.-Incorporar a los padres en las actividades realizadas, participando junto con sus hijos e hijas.</p> <p>2.-Crear un grupo de padres y apoderados que pueda apoyar las actividades de la escuela (al menos 8 integrantes)</p>
<p>1.-Programar cronograma semestral de reuniones</p> <p>2.-Organizar actividades en conjunto</p> <p>3.-Evaluación semestral del cronograma</p>	<p>1.-En estas reuniones, por zoom, el Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados, definirán acciones de participación en la Escuela.</p> <p>2.-Talleres, encuentros culturales y todo tipo de actividades que permitan elevar el amor por la cultura del colegio.</p>

	3.-Definir fortalezas y debilidades detectadas, proponiendo mejoras para el semestre venidero.
--	--

Gestión de Recursos

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión de Recursos	Gestión de personal	Crear perfiles de cargo para cada uno de los profesionales que se requieren en el establecimiento, a fin de manejar criterios de selección acorde a los requerimientos de la Escuela.	100% de los puestos docentes y administrativos contará con un perfil de cargo.	3	Equipo directivo
	Gestión de los resultados financieros	Potenciar el PEI institucional a través de las redes existentes, generando convenios, ayuda, etc.	85% se gestiona el PEI institucional a través de redes internas y externas de la comunidad educativa.	3	

	Gestión Recursos Educativos	Implementar una sala de computadores para los estudiantes y docentes, a fin de mejorar el uso de TIC en la escuela.	100% se cumple la implementación, destinando recursos para la compra o donación de nuevos equipos.	3	
--	-----------------------------	---	--	---	--

Gestión de Recursos

Acciones Dimensión Gestión Pedagógica Gestión de Recursos		
1	<p>1.-Reunión para definir perfiles de cargo.</p> <p>2.-Confección de perfiles de cargo por escrito, según sean las necesidades de la Escuela.</p> <p>3.-Difusión de los perfiles de cargo a toda la comunidad educativa</p>	<p>1.-En la reunión se analizarán los puestos docentes y administrativos y se definirán las principales características de los futuros postulantes.</p> <p>2.-Los perfiles tendrán un formato estándar y quedarán por escrito y públicos para su consulta.</p> <p>3.-Se difundirá por las redes de la comunidad educativa, a través de reuniones por zoom.</p> <p>Confeccionar instrumentos de evaluación para cada función realizada por personal docente y asistentes de la educación al final de cada semestre.</p>
2	<p>1.-Reunión general para definir estrategias para potenciar el PEI</p>	<p>1.-Toda la comunidad educativa consensuará la mejor manera de difundir</p>

	<p>2.-Coordinación de reuniones con Universidades, Centros deportivos, fundaciones, etc.</p> <p>3.-Informe semestral con los avances</p>	<p>el PEI institucional, especialmente en el entorno del establecimiento.</p> <p>2.-Se formará un equipo que estará encargado de gestionar las reuniones del equipo directivo con fundaciones y otros centros educacionales.</p> <p>3.-En este informe se podrán ver los avances respecto a este objetivo y se tomarán todas las acciones para cumplir la meta.</p>
3	<p>1.- Adquirir computadores</p> <p>2.- Definir encargado de la sala</p> <p>3.- Informe semestral</p>	<p>1.-Reutilizar, comprar o recibidos por donación. La sala de computadores permitirá tanto a profesores como alumnos tener un espacio de trabajo y estudio.</p> <p>2.-El encargado de sala deberá velar por el buen funcionamiento y detectar cualquier problema de conexión.</p> <p>3.-Este informe escrito permitirá ver los usos, avances y posibles mejoras.</p>

IX.-Bibliografía

Ahumada, L. González, A. Pino-Yancovic, M. y Maureira. O. (2017). Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar. Informe Técnico N°17. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.

Alvariño, C. Brunner, J.J.; Recart, M.O. (2000). Revisando experiencias chilenas en gestión, en PAIDEIA, Revista de Educación de la Universidad de Concepción, Chile. N° 29.

Arancibia, V. (1992). Efectividad escolar. Centro de Estudios Públicos, N° 14.

Álvarez, Isaías; Casas Haro, Maribel del Carmen (2008). Desafías para la formación en gestión experiencias mexicanas. Investigación Administrativa, núm. 102, julio-diciembre, 2008, pp. 30-45.

Batanaz Palomares, L. (2005). El acceso a la dirección escolar: problemas y propuestas. Revista Española de Pedagogía, (232), 443–469.

Bolívar, Antonio. Publicado en M.T. y Escudero, J.M. (eds) (1994): Profesores y escuelas: ¿Hacia una reconversión de los centros y la función docente? Madrid: Ediciones Especiales 251-281 (cap. 10).

Borges-Torres, R., Pérez-Rosell, R. V., & Rizo-Cervantes, B. I. (2017). La dirección en el sector educacional: conceptos necesarios. Santiago, (142), 106–116.

Castillo, C. C. (2017). Tras la consigna del progreso, la innovación y el cambio: la problematicidad de los proyectos educativos. Xipe Totek, 26(2), 159–177

Centro de Estudios y Análisis de Delito CEAD. Estadísticas Delictuales. Sitio web: <http://cead.spd.gov.cl/estadisticas-delictuales/>

Consejo Nacional de Educación. (2020). Marco Normativo. 2020, de Ministerio de Educación Sitio web: <https://www.cned.cl/marco-normativo>

División de Educación General. (2018). Orientación: Articulación de los modelos de gestión. Para el mejoramiento educativo en las escuelas y liceos. Líderes Educativos, 1, p.1-26. Retrieved from <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/03/ORIENTACIONES-ARTICULACION-DE-LOS-INSTRUMENTOS-DE-GESTION.pdf>

División de Educación General. (2019). Política Nacional de Convivencia Escolar. 2020, de Ministerio de Educación Sitio web: <http://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/04/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar.pdf>

Figueroa R., Machado E.. (2012) La Autoevaluación Institucional y su importancia en la Educación Superior. Rev Hum Med vol.12 no.3 Ciudad de Camaguey sep.-dic.

García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C., & Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. Revista Cubana de Educación Superior, 37(2), 206–216.

Gajardo, P. (2019). ÍNDICE DE PRIORIDAD SOCIAL DE COMUNAS 2019 . Santiago, RM.: Área de Estudios e Inversiones Seremi de Desarrollo Social y Familia. Retrieved from http://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/INDICE._DE_PRIORIDAD_SOCIAL_2019.pdf

Glasser, W. (2000). We need non coercive lead-management from the state superintendent to the teacher. En Jossey-Bass Reader on Educational Leadership. pp. 28-37 San Francisco, Jossey Bass Inc.

Hopkins, D., Stringfield, S. Harris, A., Stoll, L. & Mackay, T. (2014). School and system improvement: a narrative state of the art review. School Effectiveness and School Improvement, 25 (2), 257-281.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. School Leadership and Management, 28(1), 27-42.

Ministerio de Educación (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, 1, p 1-151. Retrieved from <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/587/MONO-501.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Educación (2017). Enfoque de Género, incorporación en los instrumentos de gestión escolar. Cartilla Enfoque de Género, 1, p.1-18. Retrieved from <http://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/04/Cartilla-Enfoque-de-G%C3%A9nero-en-Gesti%C3%B3n-Escolar.pdf>

Ministerio de Educación (2017), Guía para el Diagnóstico Institucional. 1-62. Retrieved from http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia_para_el%20Diagnostico_Institucional_Formulario.pdf

Ministerio de Educación (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Retrieved from https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf

Ministerio de Educación (2021). Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar. Retrieved from <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/politica-fortalecimiento-del-liderazgo-escolar>

Ministerio de Educación (2021). Liderazgo para la mejora escolar. Retrieved from <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/politica-fortalecimiento-del-liderazgo-escolar-2/>.

Mosquera, C., & Rodríguez Lozano, M. N. (2018). Proyecto educativo como fundamento para pensar la subjetividad política desde la cultura escolar. *El Ágora USB*, 18(1), 256–268

Nussbaum, P; Volante, M (2002). Cuatro Principios de Acción en la Gestión Educacional. *Revista Ingeniería de Sistemas*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Volumen XVI, N°1, junio 2002.

Pozner, P. (1995): ¿El directivo como gestor de Aprendizajes Escolares? Editorial Aique, Buenos Aires, mayo, pp 70.

Pozner, P. (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Buenos Aires, Argentina: UNESCO-IIPE Buenos Aires.

Sammons, Pam et.al. (1998) Características clave de las escuelas efectivas. Retrieved from <https://upvv.clavijero.edu.mx/cursos/posgrados/acom/Primaria/CCDpri1/documentos/Caracteristicas.pdf>

Sancho, A; Arancibia, V. y Schmidt, P. (1998). Experiencias Educativas Exitosas. Santiago de Chile: Serie Informe Social nº52. Libertad y Desarrollo.

Schmelkes, S. (1994). Hacia una mejor Calidad de Nuestras Escuelas. Ediciones OEA.

Secretaría de Educación Pública SEB-DGDGIE-PEC (2009). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Retrieved from <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/07/DOCUMENTO-modelodegestionEE.pdf>

Severino-González, P., Medina Giacomozzi, Á., & Pujol-Cols, L. (2018). Responsabilidad social en escuelas de educación primaria en Chile: tensiones y desafíos. *Encuentros*, 16(2), 11–22

Torres, Y. E. Q. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica¹. *Educación y Educadores*, 21(2), 259–281.

Tessio Conca, A., & Ríos, G. (2015). Gestión Escolar Y Proyectos Educativos: Un Análisis en Escuelas Secundarias Estatales De La Ciudad De Córdoba. *Cuadernos de Educación*, 13(13), 1–13.

Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S. y Zoro, B. (2017) Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.

Uribe, M., Castillo, P., Berkowitz, D., Galdames, S. (2016). “Organización del nivel intermedio en educación. Una selección de casos que nos permiten configurar la organización territorial del nivel, en distintos lugares del mundo.” Informe Técnico No. 5. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.

Williamson Castro, G., Torres Huechucura, T., & Castro Machuca, Y. (2017). Educación Rural: Proyecto Educativo Institucional Desde Un Enfoque Participativo. *Sinéctica*, (49), 1–16.

X. Anexos

En este apartado incluiremos la Cuenta Pública 2020 de la Escuela Arcoíris y la pauta y rúbrica de evaluación de desempeño que se aplicará a partir de este año.

Escuela Básica Arcoíris
El Bosque

CUENTA PÚBLICA AÑO 2020

A través del presente Comunicado, la directora del establecimiento Sra. Myriam García E. Con fecha 29 de Marzo 2021 y según disposiciones enviadas, por el Ministerio de Educación, informa a la comunidad Escolar, la cuenta pública que corresponde al año escolar 2020.-

1.- ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA AÑO 2020

- Representante legal: Sra. Myriam García E.
- Personal docente, administrativo y asistentes de la Educación: que integró nuestro establecimiento:
- 16 docentes de aula
- 2 psicólogas
- 2 trabajadoras sociales
- 1 encargado de adquisición y mantención del Proyecto enlace
- 1 administrativo
- 3 asistentes de aula
- 2 auxiliares de servicio
- 1 guardia nocturno.

2.-EQUIPO DE GESTIÓN

Es el encargado de la organización de la escuela y de establecer un Plan de trabajo anual.

- | | |
|-------------------------|--|
| - Sra. Myriam García E. | Directora. |
| - Srta. María Flores L. | Representante de docentes. |
| - Sra. Carolina Fuentes | Encargada de convivencia escolar. |
| - Srta. Julia López. | Docente, encargada del Centro de Padres. |

3.-CONVIVENCIA ESCOLAR

A cargo de la Sra. Carolina Fuentes (psicóloga).

Durante año 2020 el comité de convivencia escolar entregó información adoptando los recursos en cada nivel de enseñanza, informando sobre el autocuidado y medidas a seguir sobre el COVID-19 (salud, beneficios, entre otros).

Se actualizó el manual de convivencia escolar, con las normas nuevas y procedimientos que establece la emergencia sanitaria. También se formaron grupos de trabajo semanal (turnos éticos) para apoyar a las familias de la comunidad educativa.

Estos turnos realizaron entrega de las canastas de alimentos, cada 15 días. (canastas entregadas por la JUNAEB). Se dio ayuda a los(as) alumnos a través de guías y videollamadas telefónicas. Para conocer sus dificultades se realizaron visitas a sus domicilios, en las cuales se procedió a realizar la entrega de las guías de trabajos y a chequear la calidad de la conexión de las clases remotas.

A través, de la aplicación WhatsApp de los apoderados y delegados del Centro de Padres, se mantuvo una comunicación adecuada que nos permitió orientar y planificar el trabajo de apoyo a los alumnos en el área

socioemocional.

EQUIPO DE GESTIÓN

En función de la contingencia que nuestra escuela enfrentó durante el año 2020 y basándonos en las orientaciones emanadas del Ministerio de Educación a través de su Plan “PASO A PASO”, se realizaron reuniones de video conferencia con todos los estamentos de la escuela para coordinar, informar, recoger opiniones y sugerencias al respecto.

De acuerdo con las indicaciones que entregó el Mineduc en su documento “**Lineamiento para la planificación escolar 2021**”, la escuela entrega su plan de trabajo donde indica las medidas que se establecerán para permitir un ingreso a clases seguras. Lo cual está estipulado en los protocolos con las medidas de protección y prevención sanitaria, incluyendo, nuevas rutinas de trabajo.

Los protocolos de medidas sanitarias que componen este Plan son los siguientes:

Protocolo de medidas sanitarias, para la prevención del COVID-19.

Protocolo, en caso de sospechas o confirmación de casos con contagio de COVID-19.

Protocolo de ingreso, sanitización e higienización, para el retorno a clases.

Protocolo de “Evaluación Diagnóstica Inicial” y “Reevaluaciones de N.E.E” en las comunas que se encuentran en Paso 3 o superior de desconfinamiento. Se solicitó, a la autoridad competente, el inicio de las reevaluaciones y evaluaciones de ingreso de forma presencial en el establecimiento.

Protocolo para revisión, armado y entrega de canastas (JUNAEB).

Se elabora protocolo a través del teletrabajo para las clases remota.

Mediante un informativo se comunica a los padres y apoderados los siguientes puntos:

- Medidas preventivas de higiene y sanitización a seguir.
- Horarios y nuevas formas del funcionamiento del establecimiento una vez que se autorice el retorno a clases presenciales.

Se realizan reuniones por videoconferencia a todo el personal de la escuela para informar sobre las nuevas normas de convivencia y comportamiento esperado. Estas normas corresponden a la implementación de rutinas y procedimientos a realizar (horarios, ingresos, salidas, etc.).

Se suspenden las clases presenciales a contar del 16 de Marzo del 2020.

Formación de turnos éticos:

Todo el personal de la escuela (a excepción de 2 personas que presentan enfermedades de base; 1 docente y 1 auxiliar técnico) los cuales realizan trabajo remoto.

El equipo profesional (psicólogos y trabajadores sociales), durante este año han realizado trabajo de videollamadas con los apoderados. En estas sesiones se entregó orientaciones y se pesquisaron necesidades que presentaban las personas respecto a su estado de salud mental. Se trabajó especialmente en aquellas familias que presentan dificultades de sueño, contagios por COVID-19 y por alteraciones conductuales.

También se realizaron derivaciones correspondientes en el área de la salud (oftalmología, salud mental etc.)

En cuanto al área Pedagógica de trabajo remoto, se orientó a la enseñanza de los estudiantes de la siguiente forma.

Priorización curricular de los objetivos prioritarios, para todos los alumnos en todas las asignaturas, durante los años 2020-2021.

Se adoptó el plan de evaluación en contexto de Pandemia.

La Unidad Técnica Pedagógica, en forma semanal, realizó seguimiento y orientación del teletrabajo efectuado por docentes y especialistas.

PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

El proyecto de mejoramiento educativo año 2020 comienza desde su primer año con un planteamiento de sus objetivos que permita dar continuidad al mejoramiento educativo, dando respuesta a las distintas necesidades de nuestra comunidad originada por la crisis sanitaria de la Pandemia COVID-19.-

VARIOS

- 1.-Realizamos **sanitización** a todo el colegio, por una Empresa Externa.
- 2.-Optimizamos los materiales de la sala "Proyecto Enlaces.
- 3.-Compra de cuatro impresoras, computadores para los docentes y Material didáctico para nuestra sala CRAV.
- 4.-Compra de mobiliario para dos salas.
- 5.-Facilitar el acceso a internet a los profesionales que lo necesitaban (psicólogos y trabajadores sociales) para las sesiones con los apoderados y alumnos mediante videollamadas.
- 6.-Recibimos por parte de JUNAEB, doce sets de material didáctico, dirigido a los estudiantes de los niveles laborales (para el trabajo de los talleres artísticos).
- 7.-MINEDUC hace entrega de un Kit de sanitización y mascarillas (cincuenta unidades) para los estudiantes.

SUGERENCIAS PARA EL AÑO 2021

- 1.-Mantener el personal docente y administrativo que conforma nuestra escuela.
- 2.-Cumplir con las orientaciones en área de salud y convivencia escolar referidas a medidas de prevención COVID.
- 3.-Actualizar Proyecto Educativo Institucional, Proyecto de Mejoramiento Educativo y Reglamento de Convivencia Escolar.
- 4.-Adquirir instrumentos de evaluación psicométrica "wisc-5 y test de lenguaje a utilizarse el año 2022.
- 5.-Los psicólogos de la escuela asistirá a un curso de especialización para la aplicación de la evaluación psicométrica.
- 6.-Continuar con guías de trabajo, clases remotas, videoconferencias, exposiciones a través fotografías y comunicaciones vía WhatsApp hasta nuevas indicaciones del MINEDUC.

=====

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTES DE AULA

NOMBRE PROFESIONAL:

CARGO: DOCENTE

FECHA:

La Dirección del establecimiento incorpora como herramienta de Gestión y Apoyo a las funciones del PROFESIONAL DOCENTE la aplicación del Instrumento de Evaluación del Desempeño. La pauta es aplicada a cada profesional y tiene como objetivo el identificar sus fortalezas para potenciarlas, como así mismo, reconocer las debilidades en su desempeño laboral, para de esa manera dar las soluciones inmediatas y mejorar sus competencias. Este instrumento de evaluación se ha confeccionado a partir de las conductas esperadas, obligaciones y prohibiciones estipuladas en el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad.

TABLA DE RANGOS DE EVALUACIÓN

	Puntos
LOGRADO	2
PARCIALMENTE LOGRADO	1

NO LOGRADO	0		
			PUNTAJE
1	Es puntual en la llegada a su trabajo.		
2	Sigue procedimiento establecido para inasistencias y/o atrasos		
3	Asistencia diaria al lugar de trabajo		
4	Recibe y entrega el curso según las horas asignadas		
5	Utiliza uniforme profesional acorde al cargo que desempeña		
6	Elabora Informes de ingreso, PAI, certificado, Informe a la familia u otros dentro de plazos establecidos		
7	Elabora documentación con datos de antecedentes, fecha, ortografía en forma rigurosa		
8	Registra de manera diaria en el libro de clases, contenidos trabajados, planes Complementarios y registro de actividades, firma libro , registro hombre y mujeres (libros básicos)		
9	Entrega planificaciones de acuerdo a calendario entregado por UTP		
10	Planificaciones cumplen con lineamientos establecidos por UTP		
11	Entrega Temporalizaciones mensuales de acuerdo a calendario entregado por UTP		
12	Temporalizaciones cumplen con lineamientos establecidos por UTP		
13	Entrega Rúbricas/ Modelos de Prueba de acuerdo a calendario indicado en temporalización		
14	Rúbricas/ Modelos de Prueba cumplen con lineamientos establecidos por UTP		
15	Registra mensualmente anotaciones negativas o positivas en libro de clases		
16	Informa a apoderados sobre anotaciones de los alumnos registradas en libro de clases		
17	Participa en consejos técnicos y de profesores de manera puntual y atenta.		
18	Utiliza en forma semanal Estrategias Didácticas: Sustentabilidad y medio ambiente, salidas pedagógicas, biblioteca móvil, minimarket, universo matemático.		
19	Entrega planificaciones semanales		
20	Desarrolla actividades de colaboración, actividad programática y eventos a cargo		
21	Vela por la mantención, orden y aseo en el trabajo de manualidades u otras actividades artísticas tanto de sala u otras dependencias utilizadas		
TOTAL			
RANGO DE EVALUACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO	CLASIFICACIÓN OBTENIDA
42- 38 pts	DESEMPEÑO DESTACADO		
36 – 32 pts	DESEMPEÑO SATISFACTORIO		
31 -- 28 pts	DESEMPEÑO REGULAR		
- 27 pts	DESEMPEÑO INSATISFACTORIO		
<u>DOCENTE</u>		Myriam García E. <u>DIRECTORA</u>	

Rúbrica Evaluación Docente

1	Es puntual en la llegada a su trabajo.	Registro de control de asistencia diario	L: 1 atraso PL: 2-3 atraso NL: 4 o +
2	Sigue procedimiento establecido para inasistencia y/atrasos	vía telefónica y/o correo electrónico institucional, (espe.teresadecalcutagmail.com dirigido a directora del establecimiento)	L: sigue procedimiento cada vez que no asiste o viene con atraso a sus labores PL: 1-3 no lo realiza NL: 4 o + no lo realiza
3	Asiste diariamente a su lugar de trabajo	Asiste de lunes a viernes	L: Hasta 2 veces en el trimestre, incluida las licencias médicas P/L :3 veces. N/L: + DE 3 veces
4	Recibe y entrega el curso según las horas asignadas	- Al inicio y término de cada clase - Permanece en aula en períodos de trabajo.	L: cumple ambos requerimientos en forma diaria PL: 1-2 observaciones NL: 3 o + no cumple con requerimiento.
5	Utiliza uniforme según reglamento.	-delantal azul petróleo, cuello blanco, abrochado, limpio y sin rasgaduras - no se permite uso de jeans azul, o calzas	L: diariamente uniforme requerido, sin observaciones PL: hasta 1 vez con observaciones NL: más de 2 veces con observaciones.
6	Elabora Informes ingreso; Certificados u otros, en plazos estipulados en calendario técnico	Cumple con la entrega de documentación técnica: Informes de Ingreso, a la familia, Certificados, PAI.	L: En plazo señalado PL: 1 día de retraso o entrega parcial en cuanto a número de estudiantes y/o documento. NL: 2 o más días de retraso
7	Elaboración de Informes y documentación que contenga	Datos con la totalidad de antecedentes, , ortografía y redacción.	L: Sin observaciones PL. 2 o 3 observaciones NL. : más de 4 observaciones.
8	Registra de manera diaria en el libro de clases	Todos Los niveles: Completar antecedentes de los alumnos (en marzo y cada vez que ingresa un alumno nuevo, en un plazo no mayor a 5 días) LABORAL: Registrar: <ul style="list-style-type: none"> • Contenidos • Actividades • Evaluación • Firma. Observaciones: <ul style="list-style-type: none"> • salidas de alumnos • planes complementarios • tema radial 	L: todos los indicadores PL: de 1 a 3 observaciones realizadas por UTP NL: 4 o + observaciones realizadas por UTP

		<ul style="list-style-type: none"> • eventos • cambio de jornada según oficio (n° y fecha), visitas, etc. <ul style="list-style-type: none"> - Suma Asistencia mensual - Escribe nómina con 2 días de antelación para mes siguiente - Cuando haya Cambio de actividad. (registra en asignatura objetivos n° fecha y oficio) <p>BÁSICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Especificar horarios (JEC 8: períodos de Lunes a Jueves, Viernes 6 períodos), registrar actividades según horario registrado en libro. - Cuando haya Cambio de actividad. (registra en asignatura objetivos n° fecha y oficio) - Registra asistencia diaria: N° hombre, N° mujeres, asistentes e inasistentes, firmas <p>PARVULOS:</p> <p>Dividido en 4 periodos.: Núcleo: aprendizaje esperado, contenidos, experiencias de aprendizaje. Instrumento de evaluación usado. Firma en Cada período.</p> <p>Planes sectoriales: Registro de Planes complementarios por área de especialista.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuando haya Cambio de actividad. (registra en asignatura objetivos N° fecha y oficio) - Escribe nómina de antelación para mes siguiente 	
9	Entrega Planificaciones Semestrales , de acuerdo a calendario proporcionado por UTP	- Calendario proporcionado por UTP.	L: entrega en fecha indicada PL: 1 día de retraso o incompleto NL: 2 o + días de retraso
10	Entrega Planificaciones Semestrales que contengan:	<ul style="list-style-type: none"> - Concordancia entre objetivos planteados y temporalización - Objetivos de acuerdo a necesidades educativas del estudiante - Concordancia entre objetivos, estrategias y actividades. - Totalidad de las asignaturas 	L: cumple con 4 criterios PL: cumple con 3 de 4 criterios NL: cumple con 2 o -
11	Entrega Temporalizaciones de acuerdo a calendario proporcionado por UTP	Calendario proporcionado por UTP	L: entrega en fecha indicada PL: 1 día de retraso o incompleto NL: 2 o + días de retraso
12	Entrega Temporalizaciones que contengan:	<ul style="list-style-type: none"> -Objetivo de aprendizaje según habilidades de estudiantes: - Instrumento de evaluación y fecha evaluaciones. - Entrega la totalidad de asignaturas 	L: Cumple con 3 criterios P: Cumple con 2 de 3 criterios NL Cumple con 1 criterio
13	Entrega Rúbricas, Pruebas de acuerdo a calendario proporcionado por UTP	Calendario proporcionado por UTP	L: entrega en fecha indicada PL: 1 día de retraso o incompleto NL: 2 o + días de retraso
14	Rúbrica	<ul style="list-style-type: none"> - Señala objetivo de aprendizaje. - Establece Actividad en función del aprendizaje. - Desglosa los aprendizajes o rasgos que se constituyen en el referente con el que se contrasta el desempeño esperado. - Fecha de evaluación 	L: Cumple con 4 criterios PL: Cumple con 3 criterios NL: Cumple con 2 o menos

15	Registra anotaciones negativas o positivas en hoja de vida del alumno	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de anotaciones positivas/negativas de hechos ocurridos en sala y patio del 100% de estudiantes. - Conducta o regla que se transgredió - Continuidad en anotaciones (mes a mes) 	<p>L: cumple con 3 de 3 criterios</p> <p>PL: cumple con 2 de 3 criterios</p> <p>NL: cumple con 1 criterio</p>
16	Realiza entrevistas y/o Informa a apoderados sobre anotaciones de estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre y firma del apoderado de las anotaciones registradas al 100% de los estudiantes. - Mantiene entrevistas con toma de acuerdos, nombre y firma de apoderado y docente en historia escolar al 100% de los estudiantes. 	<p>L: Sin observaciones</p> <p>PL: 1 observaciones</p> <p>NL: 2 o más observaciones</p>
17	Participa en consejos técnicos y de profesores de manera puntual y atenta según indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> -Llega y permanece en consejo según las horas establecida - Mantiene atención en consejo (, no se retira o atiende otros asuntos, no come durante el tiempo que transcurre.) -Firma libros de consejos al término de éste 	<p>L: Cumple con 3 de 3 criterios</p> <p>PL: cumple con 2 de 3 criterios</p> <p>NL: cumple con 1 criterio</p>
18	Utiliza en forma semanal a lo menos 3 Estrategias Didácticas: Sustentabilidad (huerto-reciclaje), salidas pedagógicas, minimarket, universo matemático, biblioteca móvil, enlaces.	<ul style="list-style-type: none"> -Registro de utilización de estrategias didácticas al interior del establecimiento. - Trabaja semanalmente 3 estrategias 	<p>L: cumple con 3 estrategia a la semana de manera sistemática</p> <p>PL: utiliza sólo 2 estrategias a la semana.</p> <p>N/L: Utiliza sólo 1 estrategia.</p>
19	Entregar planificaciones semanales	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega Planificaciones semanalmente según formato - Entrega planificación al inicio de la 1° hora de la semana. - Incluye actividades programadas en el plan anual. - Incluye período de reforzamiento de las pruebas aplicadas. 	<p>L: entregado sin observaciones</p> <p>PL: 1 a 2 observaciones</p> <p>NL: 3 o + observaciones.</p>
20	Desarrolla actividades de colaboración, actividad programática y eventos a cargo	<ul style="list-style-type: none"> -Se reúne con directora a lo menos 15 días hábiles para el desarrollo de una actividad. -Elabora plan de actividad y entrega con firma a directora -Mantiene reuniones de coordinación con cada estamento para el desarrollo de la actividad -Solicita materiales en forma previa a los eventos o actividades a realizar. 	<p>L: Sin observaciones dadas por dirección</p> <p>PL: 1 a 2 observaciones</p> <p>NL: 3 o más observaciones</p>
21	Vela por la mantención, orden y aseo en el trabajo de manualidades u otras actividades artísticas tanto de sala u otras dependencias utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega sala utilizada en orden y aseada al término de actividades manuales. - Mantiene murallas y bancos sin rayas 	<p>L: Sin observaciones</p> <p>P/L: Con 1 indicación en el trimestre.</p> <p>N/L: con más de 2 indicaciones en el trimestre.</p>